

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DENGAN METODE *PAR*
(*Participatory Action Research*) PADA USAHA PEMFILLETAN DAN
PENGOLAHAN IKAN DI UKM JAYA UTAMA KECAMATAN MAYANGAN,
KOTA PROBOLINGGO, JAWA TIMUR**

**SKRIPSI
PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN**

Oleh :

**TRI WAHYUNI
NIM. 125080400111005**



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DENGAN METODE PAR
(Participatory Action Research) PADA USAHA PEMFILLETAN DAN
PENGOLAHAN IKAN DI UKM JAYA UTAMA KECAMATAN MAYANGAN,
KOTA PROBOLINGGO, JAWA TIMUR**

SKRIPSI

**PROGRAM STUDI AGROBISNIS PERIKANAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN**

Sebagai Salah Satu Syarat Meraih Gelar Sarjana Perikanan di Fakultas
Perikanan dan Ilmu Kelautan
Universitas Brawijaya

Oleh :

**TRI WAHYUNI
NIM. 125080400111005**



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2016**

SKRIPSI

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DENGAN METODE *PAR*
(*Participatory Action Research*) PADA USAHA PEMFILLETAN DAN
PENGOLAHAN IKAN DI UKM JAYA UTAMA KECAMATAN MAYANGAN,
KOTA PROBOLINGGO, JAWA TIMUR

Oleh :
TRI WAHYUNI
NIM. 125080400111005

Telah dipertahankan di depan penguji
pada tanggal 12 April 2016
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

SK Dekan No. : _____
Tanggal : _____

Dosen Penguji I

(Dr. Ir. ANTHON EFANI, MP)
NIP. 19650717 199103 1 006
Tanggal:

Dosen Penguji II

(Dr. Ir. MIMIT PRIMYASTANTO, MP)
NIP. 19630511 198802 1 001
Tanggal:

Menyetujui,
Dosen Pembimbing I

(Dr. Ir. NUDDIN HARAHAH, MP)
NIP. 19610417 199003 1 001
Tanggal:

Dosen Pembimbing II

(ZAINAL ABIDIN, S.Pi, MP, MBA)
NIP. 19770221 200212 1 008
Tanggal:

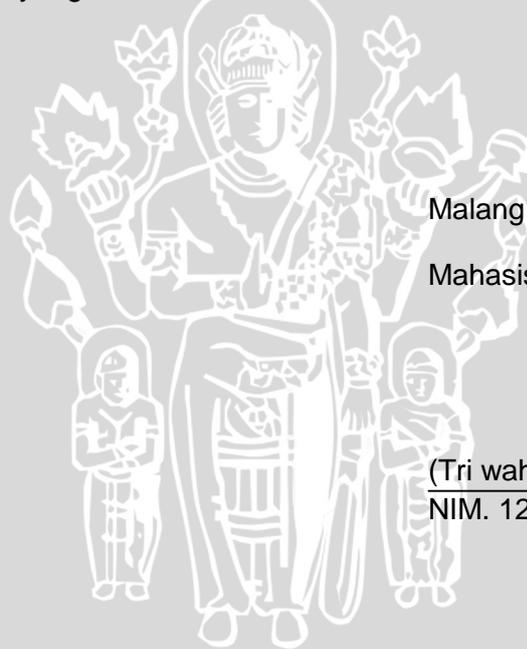
Mengetahui,
Ketua Jurusan SEPK

(Dr. Ir. NUDDIN HARAHAH, MP)
NIP. 19610417 199003 1 001
Tanggal:

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya sendiri, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang tertulis dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan skripsi ini hasil penjiplakan (plagiasi), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut, sesuai hukum yang berlaku di Indonesia.



Malang, 12 April 2016

Mahasiswa

(Tri wahyuni)

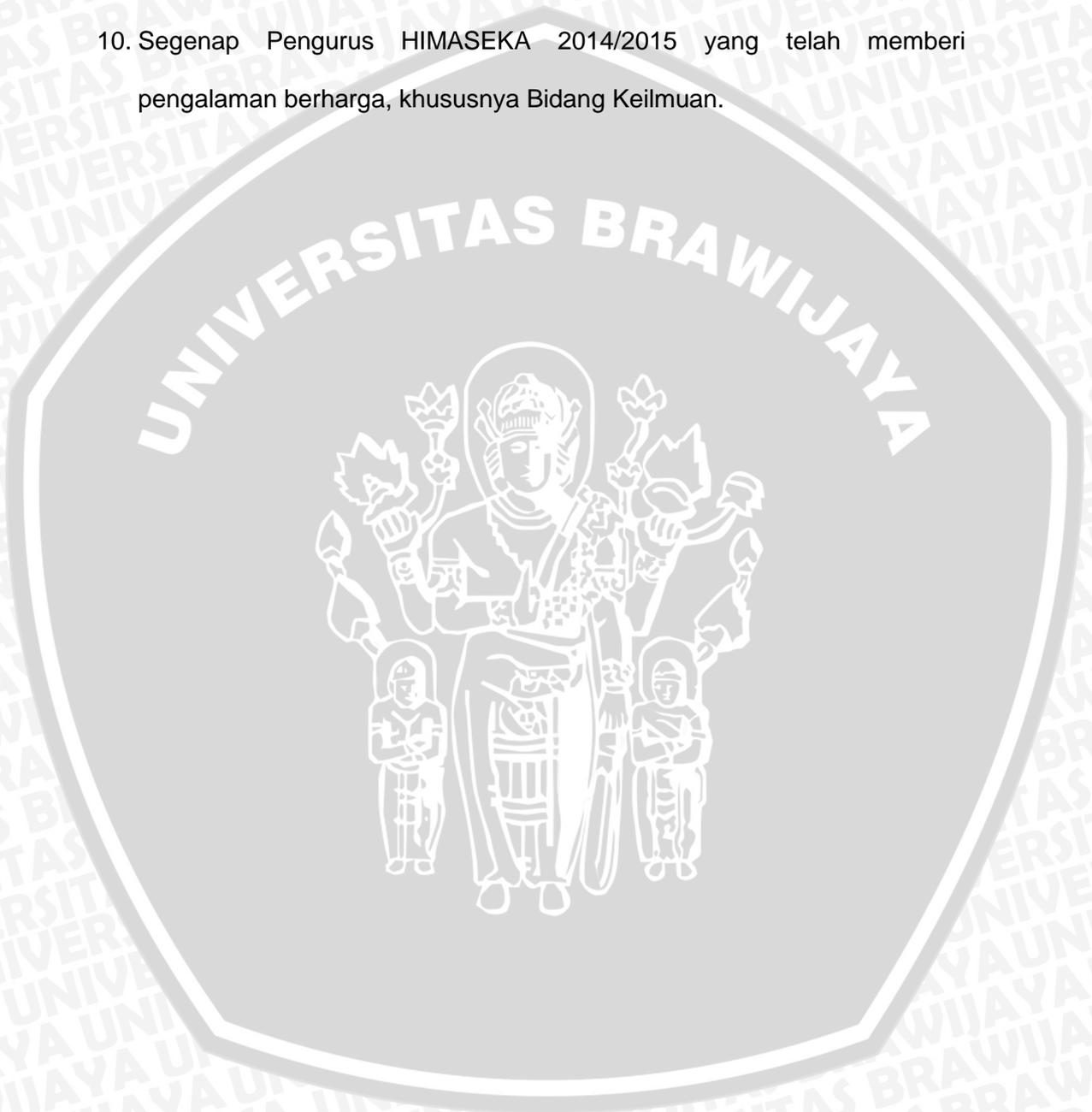
NIM. 125080400111005

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas segala nikmat yang tak terkira dan kekuatan luar biasa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Orang tua yang selalu menjadi sumber motivasi dan penyemangat dalam segala kegiatan.
3. Dr. Ir. Nuddin Harahab, MP selaku Dosen Pembimbing I serta Zainal Abidin, S.Pi, MP, MBA selaku Dosen Pembimbing II yang selalu sabar dalam membimbing, mengarahkan, dan memberikan masukan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
4. Dr. Ir. Anthon Efani, MP selaku Dosen Penguji I serta Dr. Ir. Mimit Primyastanto, MP selaku Dosen Penguji II yang telah memberikan masukan berharga demi perbaikan skripsi ini.
5. Bapak Farid, Ibu Rahayu, Zainal, Rofik, dan semua karyawan UKM Jaya Utama yang telah menerima penulis dengan baik dan bersedia meluangkan waktu dalam penelitian ini.
6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan atas semua jasa-jasanya.
7. Teman sekamar yang telah menjelma menjadi saudara (Ennee), teman-teman Pondokan Kos 292C (Emak Rizki, si bungsu Servie, si cantik Putri, Non Rini, Nea, Sapira, Kakak Irine, Dijong, Malaun, Dian, Oni penghuni baru, dan semuanya).

8. Pelanggan setia TW Printing yang telah mensupport dana untuk penelitian.
9. Teman-teman seperjuangan AP'12 yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.
10. Segenap Pengurus HIMASEKA 2014/2015 yang telah memberi pengalaman berharga, khususnya Bidang Keilmuan.



RINGKASAN

TRI WAHYUNI. Strategi Pengembangan Usaha dengan Metode PAR (*Participatory Action Research*) pada Usaha Pemfilletan dan Pengolahan Ikan di UKM Jaya Utama Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur (di bawah bimbingan **Dr. Ir. NUDDIN HARAHAP, MP** dan **ZAINAL ABIDIN, S.Pi, MP, MBA**)

Indonesia memiliki lebih dari 60.000 Usaha Kecil Menengah (UKM) yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia dengan sumbangan PDB nasional lebih dari 50%. Dengan demikian, UKM memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Namun, UKM memiliki banyak tantangan terutama terkait dengan kualitas sumber daya manusia yang rendah, aspek keuangan, pemasaran yang sederhana, dan masih banyak lagi sehingga ada juga UKM yang tidak mampu bertahan. UKM Jaya Utama merupakan salah satu UKM di Kota Probolinggo yang bergerak dalam usaha pemfilletan dan pengolahan ikan. UKM ini memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan, baik secara teknis maupun ekonomi. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk (1) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal UKM Jaya Utama, (2) menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki, dan (3) merumuskan strategi pengembangan usaha bagi UKM Jaya Utama.

Penelitian ini menggunakan metode atau pendekatan PAR (*Participatory Action Research*), yaitu dengan melibatkan pengelola UKM Jaya Utama dalam melakukan proses identifikasi, analisis, dan perumusan strategi pada bulan Februari tahun 2016. Metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Metode analisis data adalah deskriptif kualitatif untuk mengidentifikasi kondisi internal usaha terutama aspek teknis, pemasaran, manajemen, dan yuridis pada UKM Jaya Utama, serta faktor eksternal yang mempengaruhi usaha. Metode PAR digunakan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada UKM Jaya Utama, serta merumuskan strategi pengembangan usaha. Metode analisis yang kedua adalah metode deskriptif kuantitatif untuk menganalisis aspek finansial internal usaha, serta untuk membuat strategi pengembangan usaha dengan Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks I-E, Matriks SWOT, dan QSPM.

Identifikasi faktor internal UKM Jaya Utama ditinjau dari aspek teknis, aspek finansial, aspek pemasaran, aspek manajemen, dan aspek yuridis. Faktor eksternal usaha ditinjau dari aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, alam, konsumen, pemasok, dan persaingan.

Hasil analisis kekuatan UKM Jaya Utama antara lain sarana yang cukup lengkap dan berfungsi, teknologi produksi yang memenuhi standard keamanan pangan, lokasi yang strategis, aspek finansial layak, telah melakukan promosi, dan aspek yuridis yang cukup terpenuhi. Kelemahan yang dimiliki UKM Jaya Utama adalah kapasitas produksi belum maksimal, motivasi berwirausaha rendah, kualitas sumber daya manusia masih rendah, belum ada pencatatan keuangan secara teratur, cara distribusi masih konvensional, tidak ada perencanaan usaha terutama rencana produksi, struktur organisasi tidak sesuai operasional usaha, dan belum memiliki NPWP.

Peluang dari lingkungan eksternal yang ada yaitu kebijakan Pemerintah Kota Probolinggo yang mendukung, budaya Petik Laut sebagai momen memperluas pasar, adanya teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan pemasaran, berada di kawasan pesisir, banyak pemasok ikan dari daerah lain,

hubungan baik dengan konsumen, serta jumlah pesaing yang sedikit. Ancaman yang dihadapi oleh UKM Jaya Utama antara lain kenaikan tarif dasar listrik dan fluktuasi harga BBM yang dapat menambah biaya produksi, musim penghujan, dan ketidakpastian pasokan bahan baku dari pasar lokal.

Perumusan strategi pengembangan menggunakan metode PAR melibatkan empat responden dari pengelola UKM Jaya Utama dan peneliti sebagai fasilitator. Pemilik UKM Jaya Utama berperan sebagai pemimpin jalannya diskusi (*local leader*). Skor matriks IFE yang diperoleh yaitu 2,65 dan matriks EFE memiliki skor 2,85. Berdasarkan hasil analisis Matriks I-E dapat diketahui posisi UKM Jaya Utama pada kolom V dengan strategi *hold and maintain*. Analisis dengan Matriks SWOT memberikan beberapa alternatif strategi, yaitu dengan memasuki segmen pasar yang lebih luas, menjalin kerja sama dengan pemasok dari daerah lain, melakukan penetrasi pasar, meningkatkan kapasitas produksi, mengikuti pelatihan kerja, memperluas daerah pemasaran, manajemen penyimpanan ikan kering untuk menghadapi musim penghujan, membuat laporan keuangan, dan membuat perencanaan produksi. Strategi utama berdasarkan analisis QSPM adalah meningkatkan kapasitas produksi dan memperluas daerah pemasaran.

Saran yang dapat diberikan kepada UKM Jaya Utama adalah agar melakukan strategi pengembangan usaha yang telah dirumuskan, yaitu meningkatkan kapasitas produksi dan memperluas daerah pemasaran, dengan mengkombinasikan alternatif strategi yang lain. Saran lain yang diberikan yaitu memperbaiki struktur organisasi, membuat laporan keuangan dengan sistematis, dan mendaftarkan NPWP. Bagi pemerintah diharapkan lebih sering mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada UKM terutama terkait pemasaran melalui internet, dan membuat kebijakan agar produk UKM dapat dipasarkan di supermarket atau pusat perbelanjaan. Serta bagi para peneliti agar dalam penelitian selanjutnya membuat perencanaan kapasitas produksi dan analisis finansial jangka panjang.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya laporan penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Skripsi yang berjudul "Strategi Pengembangan Usaha dengan Metode PAR (*Participatory Action Research*) pada Usaha Pemfilletan dan Pengolahan Ikan di UKM Jaya Utama Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur" ini berisi tentang faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi usaha, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi, serta rumusan strategi pengembangan usaha yang tepat bagi UKM Jaya Utama.

Selanjutnya penulis mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada Dr. Ir. Nuddin Harahab, MP dan Zainal Abidin, S.Pi, MP, MBA selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan dengan penuh kesabaran, serta semua pihak yang telah membantu menyelesaikan laporan ini, semoga Allah SWT membalas dengan balasan yang lebih baik, dan tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi banyak kalangan.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan baik berupa materi ataupun penulisannya, sehingga masukan dan saran yang membangun dari semua pihak yang berkepentingan sangat diharapkan untuk perbaikannya.

Malang, 12 April 2016

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|--|---------|
| PERNYATAAN ORISINALITAS | iii |
| UCAPAN TERIMA KASIH | iv |
| RINGKASAN | vi |
| KATA PENGANTAR | viii |
| DAFTAR ISI | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiv |
| DAFTAR GRAFIK | xv |
| 1. PENDAHULUAN | |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan | 6 |
| 1.4 Kegunaan | 6 |
| 2. TINJAUAN PUSTAKA | |
| 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu | 8 |
| 2.2 Usaha | 10 |
| 2.3 Usaha Perikanan | 12 |
| 2.4 Studi Kelayakan Usaha | 13 |
| 2.4.1 Lingkungan Internal | 14 |
| 2.4.2 Lingkungan Eksternal | 19 |
| 2.5 Strategi Pengembangan Usaha | 20 |
| 2.6 PAR (<i>Participatory Action Research</i>) | 22 |
| 2.7 Usaha Mikro Kecil dan Menengah | 23 |
| 2.8 Kerangka Penelitian | 26 |
| 3. METODE PENELITIAN | |
| 3.1 Tempat dan Waktu | 29 |
| 3.2 Jenis dan Sumber Data | 29 |
| 3.3 Populasi dan Sampel | 30 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data | 32 |
| 3.4.1 Observasi | 32 |
| 3.4.2 Wawancara | 33 |
| 3.4.3 Kuesioner | 33 |
| 3.4.4 Dokumentasi | 33 |
| 3.5 Analisis Data | 34 |
| 3.5.1 Deskriptif Kualitatif | 34 |

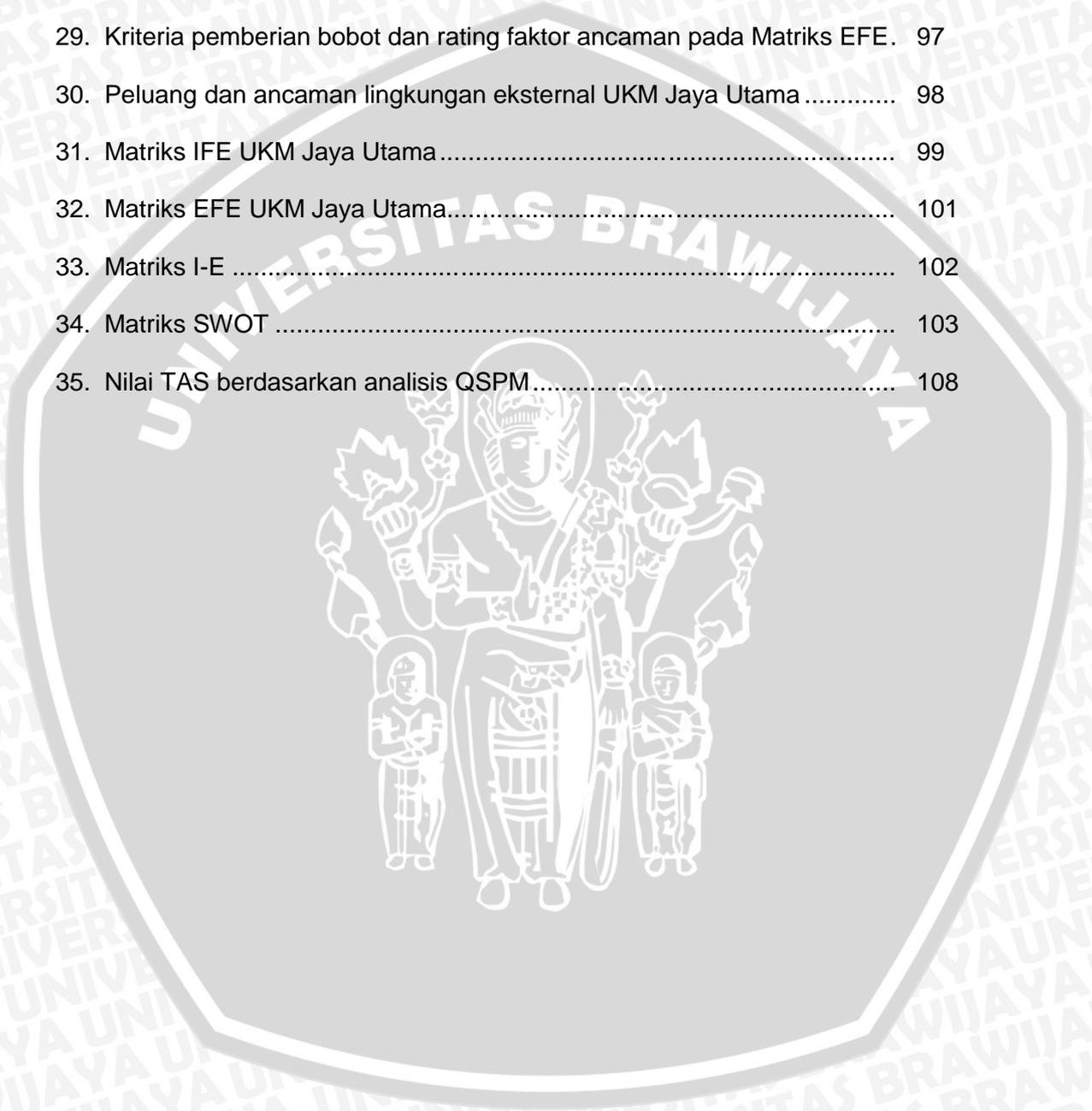


| | | |
|--------------------------------|--|-----|
| 3.5.2 | Deskriptif Kuantitatif..... | 37 |
| 4. HASIL DAN PEMBAHASAN | | |
| 4.1 | Keadaan Umum Daerah Penelitian | 48 |
| 4.1.1 | Letak Geografis dan Topografis | 48 |
| 4.1.2 | Keadaan Penduduk | 50 |
| 4.1.3 | Keadaan Umum Usaha Perikanan..... | 52 |
| 4.2 | Sejarah dan Perkembangan Usaha..... | 53 |
| 4.3 | Identifikasi Faktor Internal Usaha | 56 |
| 4.3.1 | Aspek Teknis | 56 |
| 4.3.2 | Aspek Finansial..... | 62 |
| 4.3.3 | Aspek Pemasaran..... | 67 |
| 4.3.4 | Aspek Manajemen | 76 |
| 4.3.5 | Aspek Yuridis..... | 82 |
| 4.4 | Identifikasi Faktor Eksternal Usaha | 83 |
| 4.4.1 | Lingkungan Makro | 83 |
| 4.4.2 | Lingkungan Industri..... | 86 |
| 4.5 | Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman | 88 |
| 4.5.1 | Kekuatan..... | 88 |
| 4.5.2 | Kelemahan..... | 91 |
| 4.5.3 | Peluang..... | 94 |
| 4.5.4 | Ancaman..... | 97 |
| 4.6 | <i>Input Stage</i> | 99 |
| 4.6.1 | Matriks IFE | 99 |
| 4.6.2 | Matriks EFE..... | 100 |
| 4.7 | <i>Matching Stage</i> | 101 |
| 4.7.1 | Matriks I-E | 102 |
| 4.7.2 | Matriks SWOT..... | 102 |
| 4.8 | <i>Decision Stage</i> dengan QSPM..... | 107 |
| 4.9 | Implikasi Hasil Penelitian..... | 108 |
| 5. KESIMPULAN DAN SARAN | | |
| 5.1 | Kesimpulan | 112 |
| 5.2 | Saran | 113 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | | 114 |
| LAMPIRAN | | 118 |

DAFTAR TABEL

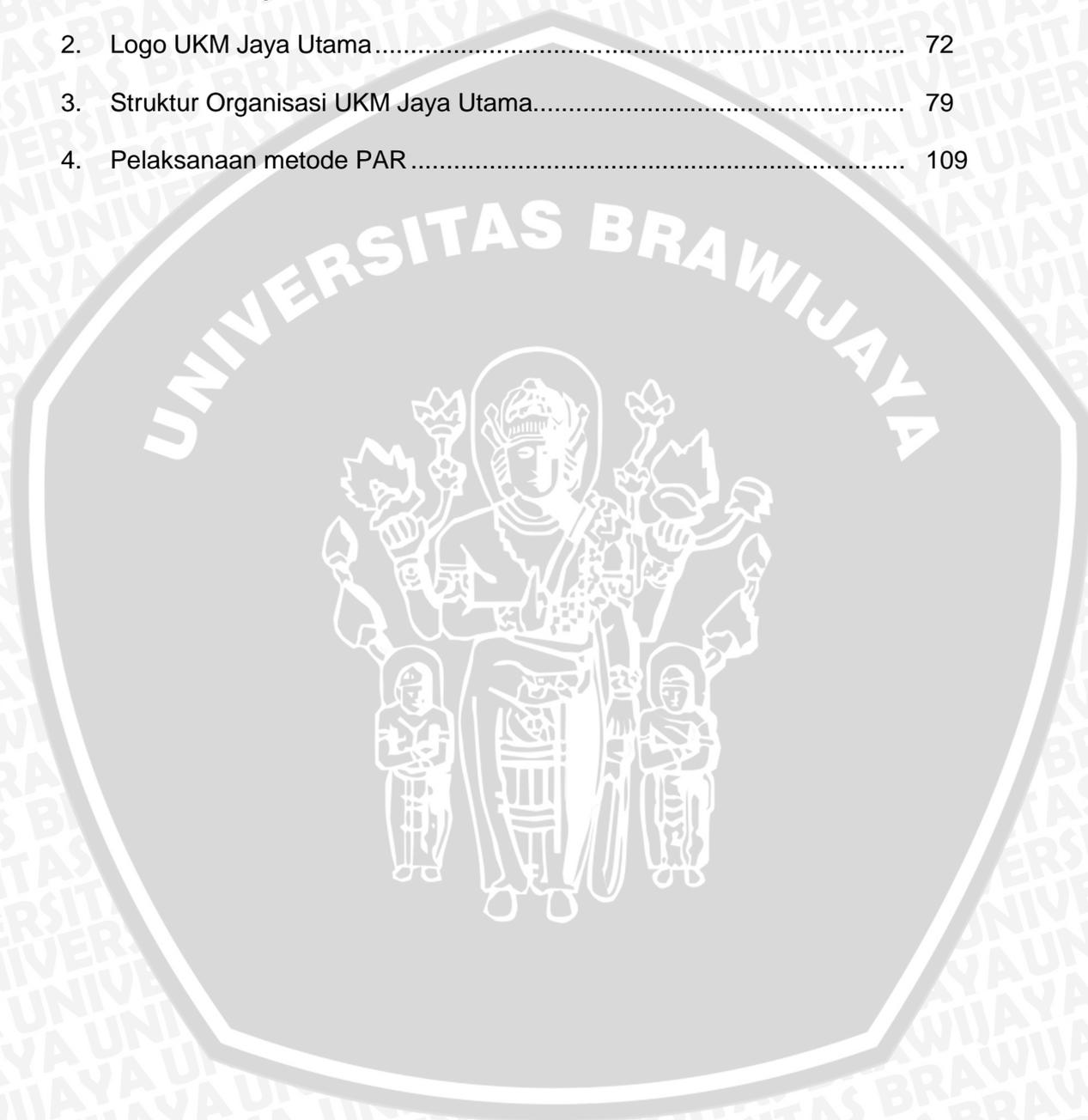
| Tabel | Halaman |
|--|---------|
| 1. Jenis dan sumber data..... | 29 |
| 2. Karakteristik responden | 31 |
| 3. Kriteria kelayakan aspek teknis..... | 34 |
| 4. Kriteria kelayakan aspek pemasaran | 35 |
| 5. Kriteria kelayakan aspek manajemen..... | 35 |
| 6. Kriteria kelayakan aspek yuridis..... | 36 |
| 7. Kriteria kelayakan aspek eksternal..... | 36 |
| 8. Matriks Internal-Eksternal | 43 |
| 9. Matriks SWOT | 45 |
| 10. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> | 46 |
| 11. Data penduduk Kelurahan Mayangan berdasarkan jenis kelamin | 50 |
| 12. Data penduduk Kelurahan Mayangan berdasarkan agama..... | 51 |
| 13. Data penduduk Kelurahan Mayangan berdasarkan tingkat pendidikan .. | 51 |
| 14. Data penduduk Kelurahan Mayangan berdasarkan mata pencarian | 52 |
| 15. Kapasitas sarana usaha | 56 |
| 16. Kapasitas produksi dalam satu bulan..... | 59 |
| 17. Ringkasan aspek teknis UKM Jaya Utama | 61 |
| 18. BEP produk UKM Jaya Utama | 65 |
| 19. Ringkasan aspek finansial UKM Jaya Utama..... | 66 |
| 20. Ringkasan strategi pemasaran UKM Jaya Utama | 70 |
| 21. Rincian bauran pemasaran UKM Jaya Utama | 75 |
| 22. Pembagian karyawan berdasarkan jenis kelamin dan status karyawan . | 78 |
| 23. Daftar upah karyawan | 78 |
| 24. Rincian aspek manajemen UKM Jaya Utama | 81 |

| | |
|---|-----|
| 25. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor kekuatan pada Matriks IFE .. | 88 |
| 26. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor kelemahan pada Matriks IFE | 91 |
| 27. Kekuatan dan kelemahan lingkungan internal UKM Jaya Utama | 94 |
| 28. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor peluang pada Matriks EFE... | 94 |
| 29. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor ancaman pada Matriks EFE. | 97 |
| 30. Peluang dan ancaman lingkungan eksternal UKM Jaya Utama | 98 |
| 31. Matriks IFE UKM Jaya Utama..... | 99 |
| 32. Matriks EFE UKM Jaya Utama..... | 101 |
| 33. Matriks I-E | 102 |
| 34. Matriks SWOT | 103 |
| 35. Nilai TAS berdasarkan analisis QSPM..... | 108 |



DAFTAR GAMBAR

| Gambar | Halaman |
|--|---------|
| 1. Skema kerangka penelitian..... | 28 |
| 2. Logo UKM Jaya Utama..... | 72 |
| 3. Struktur Organisasi UKM Jaya Utama..... | 79 |
| 4. Pelaksanaan metode PAR..... | 109 |



DAFTAR LAMPIRAN

| Lampiran | Halaman |
|---|---------|
| 1. Peta Kota Probolinggo | 118 |
| 2. Peta Lokasi Penelitian | 119 |
| 3. Tata Letak UKM Jaya Utama | 120 |
| 4. Sarana Usaha pada UKM Jaya Utama | 121 |
| 5. Produk UKM Jaya Utama..... | 124 |
| 6. Rincian Modal Tetap pada UKM Jaya Utama..... | 126 |
| 7. Rincian Biaya Penyusutan Modal Tetap dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama..... | 128 |
| 8. Rincian Biaya Tetap dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama..... | 130 |
| 9. Rincian Biaya Variabel dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama..... | 131 |
| 10. Rincian Modal Kerja dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama..... | 132 |
| 11. Rincian Penerimaan dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama | 133 |
| 12. Perhitungan RC Rasio dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama | 134 |
| 13. Perhitungan Keuntungan Usaha dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama..... | 135 |
| 14. Perhitungan REC (<i>Return to Equity Capital</i>) dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama..... | 136 |
| 15. Perhitungan BEP (<i>Break Even Point</i>) dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama..... | 137 |
| 16. <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> | 144 |

DAFTAR GRAFIK

| Grafik | Halaman |
|----------------------------------|---------|
| 1. <i>Break Even Point</i> | 66 |



1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Ikan memiliki kandungan protein, mineral, dan vitamin yang baik untuk tumbuh kembang anak, tidak mengandung kolesterol sehingga aman bagi orang dewasa dan orang tua. Namun ikan dikenal sebagai bahan pangan yang mudah busuk (*perishable food*). Menurut Murniatid dan Sunarman (2000), diperlukan usaha untuk mempertahankan mutu ikan selama mungkin sehingga masih dapat dimanfaatkan dalam keadaan yang baik dan layak, yakni dengan pengawetan. Manfaat usaha pengawetan ikan dalam bidang produksi ikan adalah:

- 1) Setiap perusahaan perikanan dapat menangkap ikan sebanyak mungkin tanpa kekhawatiran akan busuk dan percuma.
- 2) Kapal-kapal penangkap ikan dapat beroperasi dengan jarak yang lebih jauh dan waktu yang lebih panjang.
- 3) Memberi kesempatan bagi usaha penangkapan untuk mencari lokasi penangkapan ikan yang baru dengan jarak yang lebih jauh.

Sedangkan manfaat dalam bidang distribusi/perdagangan adalah:

- 1) Ikan dapat diperdagangkan setelah lewat musim.
- 2) Memungkinkan distribusi ikan secara lebih luas dan lebih jauh sampai ke pelosok-pelosok pedalaman, sehingga setiap manusia dimanapun dapat menikmati ikan.
- 3) Memungkinkan perdagangan ikan secara internasional.
- 4) Memungkinkan stabilitas harga di pasar.

Salah satu usaha pengawetan adalah pengolahan untuk dijadikan produk dalam bentuk lain, seperti kerupuk, sambal, terasi dan lain sebagainya agar

dapat bertahan lama untuk dikonsumsi dalam jangka waktu yang panjang. Selain awet, pengolahan merupakan salah satu usaha diversifikasi produk hasil perikanan untuk menjawab kebosanan konsumen. Usaha dalam pengolahan ikan merupakan salah satu usaha perikanan yang sangat menjanjikan dan menarik untuk dipelajari lebih mendalam.

Berdasarkan data statistik Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan (P2HP) tahun 2011, di provinsi Jawa Timur terdapat sebanyak 10.868 Unit Pengolahan Ikan (UPI) yang tersebar di semua kota/kabupaten. Sebagian besar UPI tersebut didominasi oleh bisnis mikro dengan jumlah 10.413 unit, sedangkan bisnis sedang sebanyak 344 unit, bisnis menengah sebanyak 46 unit, dan bisnis besar hanya 65 unit. Unit Pengolahan Ikan tersebut bergerak dalam usaha pengolahan ikan segar, pengalengan, pembekuan, penggaraman, pemindangan, pengasapan, fermentasi, pereduksian, surimi, dan pengolahan lainnya. Meskipun usaha mikro lebih mendominasi, namun memiliki banyak kelemahan dalam menjalankan bisnisnya. Bisnis mikro cenderung lemah dalam permodalan, teknologi, informasi, manajemen dan pemasaran, bersifat subsistem, dan tersebar secara parsial (Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2013).

Di sisi lain UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) mampu berandil besar terhadap penerimaan negara dengan menyumbang 59,08% pemasukan Produk Domestik Bruto (PDB) tahun 2012 melalui pembayaran pajak. Sementara itu, sektor usaha besar hanya mampu menyumbang 40,92% PDB menurut harga berlaku (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2012). Dengan demikian besarnya andil UMKM sebagai penyokong perekonomian nasional, unit bisnis UMKM harus lebih digiatkan. Apalagi Indonesia mulai menghadapi MEA (Masyarakat Ekonomi Asia) terhitung sejak 31 Desember 2015 lalu. Tentu butuh strategi matang untuk menghadapinya, yakni dengan cara mengembangkan serta menumbuhkan UMKM baru yang berkualitas dan mampu bersaing di tataran

global. Namun tidak banyak UMKM yang ada di Indonesia mampu berkembang dengan baik.

Menurut Situmorang (2008), UMKM sering mengalami permasalahan dan kegagalan disebabkan karena kurang permodalan, kesulitan dalam pemasaran, struktur organisasi sederhana dengan pembagian kerja yang tidak baku, kualitas manajemen rendah, SDM terbatas dan kualitasnya rendah, kebanyakan tidak mempunyai laporan keuangan, aspek legalitas lemah, dan rendahnya kualitas teknologi. Permasalahan ini mengakibatkan lemahnya jaringan usaha, keterbatasan kemampuan penetrasi pasar dan diversifikasi pasar, skala ekonomi terlalu kecil sehingga sukar menekan biaya, margin keuntungan sangat kecil, dan lebih jauh lagi UMKM tidak memiliki keunggulan kompetitif.

UKM Jaya Utama, Probolinggo merupakan salah satu Usaha Kecil Menengah yang bergerak dalam bidang pemfilletan dan pengolahan dengan bahan baku berupa ikan laut. UKM ini merupakan salah satu UKM percontohan di Kota Probolinggo. Hal ini terbukti dengan beberapa penghargaan yang pernah diraih oleh UKM Jaya Utama, baik tingkat daerah maupun tingkat nasional. Hal tersebut dikarenakan UKM ini selalu memiliki inovasi dan tetap menjaga mutu produk yang dihasilkannya. UKM ini telah berdiri sejak tahun 2006 dan terus berkembang hingga sekarang. Tentu saja hal ini tidak terlepas dari keuletan pengelola usaha yang bersangkutan.

Sebagai unit bisnis pengolahan komoditas ikan laut, UKM ini memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Berdasarkan data dari Kementerian Kelautan dan Perikanan (2013), hasil tangkapan ikan di Kota Probolinggo pada tahun 2010 menempati posisi ketiga tertinggi dengan jumlah 36.087,8 ton. Sedangkan jumlah Unit Pengolahan Ikan (UPI) di Kota Probolinggo hanya 312 unit saja. Berbeda dengan Kabupaten Sumenep yang memiliki produksi perikanan tangkap sebesar 43.385,6 Ton dengan jumlah UPI sebanyak 1.028 unit.

UKM Jaya Utama memiliki produk unggulan yaitu Rambak Kulit Ikan Punti. Sejak tahun 2006, produk ini dan olahan lain seperti Rempeyek Ikan telah menjadi makanan khas dari Kota Probolinggo. UKM ini memiliki beberapa produk yaitu beberapa jenis fillet ikan dan olahan ikan seperti rempeyek ikan, rambak kulit ikan, dan terasi udang. UKM Jaya Utama merupakan inovator dan pelopor olahan rambak dari kulit ikan di Kota Probolinggo. Dengan memanfaatkan bahan baku lokal dan dapat menyerap tenaga kerja dari masyarakat sekitar, UKM ini menjadi salah satu UKM yang berpotensi untuk dapat dikembangkan. Selain mampu mengenali faktor internal dari dalam usaha sendiri, untuk dapat berkembang suatu badan usaha juga harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mampu mempengaruhi usahanya. Oleh karena itu, untuk membuat rumusan strategi pengembangan usaha yang tepat, dilakukan dengan menggunakan metode PAR (*Participatory Action Research*).

Menurut Zahra (2013), *Participatory Action Research* (PAR) adalah salah satu bentuk penelitian yang memiliki karakteristik berbeda dengan penelitian konvensional pada umumnya. PAR dalam pelaksanaannya, mengedepankan masyarakat sebagai partisipan. Masyarakat tidak hanya dipandang sebagai objek dari sebuah tindakan penelitian, tetapi juga sebagai subjek atau pelaku dalam tindakan penelitian yang dilakukan, sehingga terjadi proses perubahan ke arah yang lebih baik terhadap subjek mengenai keputusan yang akan diambilnya. Dalam penelitian yang melalui pendekatan PAR ini, UKM Jaya Utama tidak hanya sebagai obyek penelitian tetapi sebagai pelaku utama (subyek) dalam melakukan proses perumusan strategi pengembangan usahanya. Melalui metode ini diharapkan masyarakat mampu mengidentifikasi lingkungan bisnis serta permasalahan yang dihadapinya. Sehingga akhirnya, tercipta strategi dan kebijakan pengembangan usaha yang tepat dan sesuai untuk usaha tersebut.

1.2. Perumusan Masalah

Saat ini, UKM Jaya Utama mampu mengolah kurang lebih 1 ton ikan setiap bulannya dengan area pemasaran yang masih terbatas di sekitar Kota Probolinggo. Meski sarana dan kemampuan mengolah produk lebih baik dibanding UKM lain, namun UKM ini belum mampu berkembang dengan baik selama hampir 10 tahun berdiri. UKM Jaya Utama belum berani untuk menjalin relasi dengan distributor di luar Kota Probolinggo karena jumlah produksi yang tidak terlalu banyak. Kegiatan produksi sangat bergantung pada musim dan ketersediaan bahan baku di pasar lokal yang tidak menentu, oleh karena itu kapasitas produksi belum dapat dioptimalkan.

Dalam rangka mengembangkan usahanya, UKM Jaya Utama membutuhkan strategi yang tepat guna meningkatkan keunggulan kompetitif maupun keunggulan komparatif untuk menghadapi persaingan usaha dan memperluas area pemasaran. Untuk mencapai keunggulan kompetitif dan komparatif, UKM Jaya Utama perlu mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang mempengaruhi jalannya usaha, sehingga dapat ditentukan suatu kebijakan atau strategi pengembangan usaha yang tepat. Oleh karena itu, perumusan strategi sangat dibutuhkan oleh suatu usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Dari permasalahan yang ada maka perumusan masalah penelitian pada UKM Jaya Utama adalah:

- 1) Apa saja faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi usaha pada UKM Jaya Utama?
- 2) Apa saja kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada UKM Jaya Utama?



- 3) Bagaimana rumusan strategi pengembangan usaha yang tepat bagi UKM Jaya Utama?

1.3. Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah di atas, metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu melalui PAR (*Participatory Action Research*) dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi UKM Jaya Utama.
- 2) Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada UKM Jaya Utama.
- 3) Merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat bagi UKM Jaya Utama.

1.4. Kegunaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang terkait, yaitu:

Bagi Pemilik UKM Jaya Utama:

- 1) Memberi informasi yang bermanfaat sebagai bahan untuk mengembangkan usahanya.
- 2) Sebagai acuan dalam pembuatan keputusan atau kebijakan terkait dengan usaha yang dijalankan.

Bagi Pemerintah:

- 1) Sebagai acuan untuk mengembangkan sektor perikanan, terutama untuk Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).
- 2) Sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan mengenai pengembangan UMKM.

Bagi Para Peneliti:

- 1) Kesempatan menambah pengetahuan dan pengalaman untuk menerapkan teori ke dunia kerja, khususnya tentang manajemen UMKM.
- 2) Sebagai bahan atau sumber informasi penelitian selanjutnya mengenai manajemen UMKM.



2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini memiliki beberapa kaitan penting, terutama membahas topik yang berhubungan dengan metode PAR (*Participatory Action Research*), strategi pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah, serta analisis data yang menggunakan matriks SWOT dan QSPM. Beberapa diantaranya yaitu penelitian yang telah dilakukan oleh Astuti dan Hardiana (2009), Rahmana, *et al.* (2012), Ghorbani, *et al.* (2015), Kawiji dan Setyowati (2013), serta Suhardini dan Januar (2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Astuti dan Hardiana (2009) dengan judul "Perencanaan Partisipatif pada Tingkat Kelurahan sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan pada Permukiman Kumuh Perkotaan" menggunakan metode *Participatory Action Research* (PAR) untuk merumuskan konsep model Pemberdayaan Masyarakat Permukiman Kumuh sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan Perkotaan yang Berkelanjutan (PMPKB). Penelitian ini sebagai koreksi atas model pembangunan sebelumnya yang masih bersifat *top-down*, artinya pemerintah merumuskan sendiri kebijakan dan strategi pembangunan yang akan diterapkan ke masyarakat. Dengan menggunakan metode PAR masyarakat sebagai penikmat pembangunan didorong untuk terlibat aktif dalam membuat keputusan untuk setiap kegiatan pemberdayaan dan pembangunan yang akan mempengaruhi kehidupannya.

Rahmana, *et al.* (2012) meneliti tentang "Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah Sektor Industri Pengolahan" dengan menggunakan pendekatan *Location Quotient* (LQ), *Diamond Cluster Model*, dan analisis SWOT.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa UKM yang bergerak di sektor Industri Pengolahan memiliki potensi yang besar untuk dikembangkan daripada sektor Listrik, air, dan gas, Bangunan, Perdagangan, Pertambangan, Keuangan, Persewaan, Jasa perusahaan, dan sektor lainnya dengan indeks LQ sebesar 4,277. Berdasarkan DCM dan analisis SWOT, alternatif strategi yang dapat diterapkan adalah strategi S-T, yaitu menggunakan kekuatan (*strength*) untuk mengatasi ancaman (*threat*) antara lain melakukan diversifikasi produk presisi dengan teknologi CNC, CAD, dan CAM, meningkatkan kualitas produk, dan membina kerja sama dengan supplier untuk mencukupi pasokan bahan baku.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghorbani, *et al.* (2015), dengan judul "*Ecotourism sustainable development strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran*" menggunakan alat analisis untuk pengambilan keputusan manajemen strategi menggunakan Matriks SWOT dan QSPM. Hasil analisis dengan Matriks SWOT memberikan beberapa alternatif pilihan strategi, yaitu strategi SO dengan mengembangkan rencana pengembangan transportasi lokal, strategi ST melalui pengembangan peningkatan pelayanan dan jaringan informasi pariwisata, strategi WO dengan cara memperbaiki dan meningkatkan produk pariwisata, serta strategi WT dengan membuat rencana untuk mencegah kelemahan lahan basah terhadap ancaman dari luar. Berdasarkan analisis dengan QSPM diperoleh strategi utama untuk mengambil peluang dan kekuatan yang dimiliki dengan cara meningkatkan kegiatan ekowisata di wilayah tersebut dan mengurangi dampak buruk terhadap lingkungan.

Hasil penelitian oleh Kawiji dan Setyowati (2013) yang berjudul "*Pengembangan Usaha Kerajinan Rotan (Pendekatan Action Research) Studi Kasus di UKM Asri Rotan Desa Trangsan, Kecamatan Gatak, Kabupaten Sukoharjo*" bertujuan untuk menganalisis besarnya pendapatan UKM Asri Rotan,

mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, merumuskan strategi pengembangan UKM Asri Rotan, dan selanjutnya merealisasikan strategi yang dihasilkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan PAR untuk merumuskan strategi pengembangan usaha bagi UKM tersebut. Mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengamatan dan evaluasi hasil penelitian melibatkan pihak yang diteliti sebagai subyek penelitian. Berdasarkan analisis SWOT, strategi yang dijalankan antara lain menjaga kualitas produk, menjalin mitra dengan agen, meningkatkan kapasitas teknologi produksi, meningkatkan kemampuan manajemen usaha, memanfaatkan dukungan pemerintah, serta meningkatkan *skill* dan kreativitas sumber daya manusianya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Suhardini dan Januar (2014) berjudul tentang "Strategi Pengembangan Bisnis Garment di CV. M2Tech" dengan tujuan untuk mengevaluasi strategi perusahaan saat ini dengan *Bussiness Model Canvas*, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi dengan matriks SWOT dan matriks I-E, menetapkan strategi bisnis yang baru dengan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), melakukan validasi dengan *Javelin Experiment Board*, serta menetapkan tujuan dan kebijakan jangka panjang pada tahap implementasi. Dari hasil analisis QSPM dapat ditarik kesimpulan strategi yang dapat diambil yaitu pengembangan jenis produk baru, peningkatan dan pembaharuan promosi, pembukaan toko/*outlet* di daerah strategis, pengadaan insentif bagi karyawan, dan penguatan sumber daya manusia perusahaan.

2.2. Usaha

Usaha tidak berbeda jauh dengan istilah bisnis. Menurut Kusnadi, *et al*, (2005), usaha atau bisnis adalah segala kegiatan yang berkaitan dengan penyediaan barang atau jasa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh orang lain

atau yang bertindak sebagai konsumen. Adapun tujuan dari usaha atau bisnis antara lain:

- 1) Menghasilkan barang atau jasa dengan seefisien mungkin untuk memenuhi kebutuhan konsumen.
- 2) Menciptakan iklim kerja yang menguntungkan bagi usaha tersebut.
- 3) Melindungi dan menjaga kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan karyawan.
- 4) Memperoleh keuntungan (laba) dari bisnis yang sehat.

Setiap usaha yang didirikan di wilayah Indonesia harus memiliki badan usaha yang legal. Menurut Primyastanto (2011), secara umum ada lima bentuk badan usaha antara lain:

1) Usaha Perseorangan

Badan usaha ini terbilang yang paling sederhana dan paling mudah pengelolaannya karena semua komando berasal dari satu titik, yaitu dari pemilik usaha tersebut. Pemilik memiliki hak untuk menentukan arah usaha, pemberian imbalan kerja, mengambil keputusan, bebas untuk mendirikan atau menutup usahanya.

2) Firma

Firma didirikan oleh dua orang atau lebih yang bersedia menghimpun modal untuk melakukan usaha. Keuntungan maupun kerugian dari usaha yang dijalankan adalah tanggungan semua anggota firma. Sistem pembagian laba berdasarkan kesepakatan bersama dan tercantum dalam Anggaran Dasar (AD) firma tersebut.

3) Perusahaan Komanditer (CV)

Perusahaan Komanditer atau dalam Bahasa Belanda disebut *Comanditaire Vennotschap* (CV) adalah badan usaha yang didirikan oleh dua orang atau lebih. Anggota dalam CV terbagi menjadi dua macam, yaitu anggota

aktif dan anggota pasif. Anggota aktif adalah anggota CV yang memiliki andil dalam menyetor modal usaha dengan menyerahkan harta pribadinya dan mengurus jalannya kegiatan usaha. Sedangkan anggota pasif adalah anggota yang menyerahkan modal saja tanpa melibatkan harta pribadinya dan tidak ikut mengelola usaha.

4) Perseroan Terbatas (PT)

Perseroan Terbatas adalah bentuk usaha yang anggotanya terdiri dari dua orang atau lebih yang diatur dalam aturan perundang-undangan dan kegiatan usahanya ditentukan secara formal. Pemegang saham tidak ikut menanggung kerugian yang ditanggung perusahaan.

5) Koperasi

Koperasi adalah sekumpulan orang yang memiliki tujuan, visi, dan misi yang sama untuk mendirikan usaha. Umumnya koperasi terdiri dari tiga macam, yaitu koperasi produksi, koperasi konsumsi, dan koperasi simpan pinjam. Laba koperasi dibagikan kepada anggotanya dalam bentuk SHU (Sisa Hasil Usaha).

2.3. Usaha Perikanan

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2002 Tentang Usaha Perikanan telah disebutkan pada Pasal 1 (1), bahwa usaha perikanan adalah semua usaha perorangan atau badan hukum untuk menangkap atau membudidayakan ikan, termasuk kegiatan menyimpan, mendinginkan atau mengawetkan ikan untuk tujuan komersial. Secara garis besar usaha perikanan terdiri dari usaha penangkapan, budidaya, dan pengolahan hasil perikanan. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2009 tentang Perikanan, usaha penangkapan ikan adalah kegiatan untuk memperoleh ikan di perairan yang tidak dalam keadaan dibudidayakan dengan alat atau cara apapun, termasuk kegiatan yang

menggunakan kapal untuk memuat, mengangkat, menyimpan, mendinginkan, menangani, mengolah, dan atau mengawetkannya. Usaha budidaya sendiri adalah kegiatan untuk memelihara, membesarkan, dan atau membiakkan ikan serta memanen hasilnya dalam lingkungan yang terkontrol, termasuk kegiatan yang menggunakan kapal untuk memuat, mengangkat, menyimpan, mendinginkan, menangani, mengolah, dan atau mengawetkannya.

Usaha pengolahan ikan merupakan rantai usaha perikanan pasca panen. Menurut Adawyah (2007), mengemukakan jenis pengolahan ikan berdasarkan cara atau metode pengolahannya dikelompokkan menjadi 10 jenis, yaitu: pengolahan ikan segar, pengalengan, pembekuan, penggaraman/pengeringan, pemindangan, pengasapan, fermentasi, pereduksian, surimi, dan pengolahan lainnya. Pemfilletan termasuk salah satu cara pengolahan ikan segar yang menghasilkan daging ikan tanpa tulang dan tanpa duri dengan tekstur daging yang tetap utuh.

Di Indonesia usaha pengolahan ikan biasa disebut dengan UPI (Unit Pengolahan Ikan), seperti yang tercantum dalam Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 52A/KEPMEN-KP/2013 Tentang Persyaratan Jaminan Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan pada Proses Produksi, Pengolahan dan Distribusi, definisi dari UPI adalah tempat dan fasilitas yang ada di dalamnya untuk melakukan aktivitas pengolahan ikan. UPI menghasilkan produk perikanan yang dapat berupa ikan utuh atau produk yang mengandung bagian ikan, termasuk produk yang sudah diolah dengan cara apapun dengan bahan baku utama berupa ikan.

2.4. Studi Kelayakan Usaha

Studi kelayakan usaha atau kelayakan bisnis dapat dijadikan acuan untuk membuat keputusan terhadap kelangsungan usaha tersebut. Kelayakan usaha

dapat ditinjau dari aspek-aspek dalam lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan. Menurut Umar (2003), dalam studi kelayakan bisnis lingkungan internal terdiri dari beberapa aspek yaitu aspek teknis, keuangan/finansial, pemasaran, manajemen, dan yuridis. Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri.

2.4.1. Lingkungan Internal

1) Aspek Teknis

Menurut Herlianto dan Pujiastuti (2009), aspek ini berhubungan dengan teknis usaha seperti pemilihan teknologi produksi yang tepat, pengendalian persediaan bahan baku dan persediaan produk jadi, penggunaan peralatan dan mesin, perencanaan proses produksi yang akan dilakukan, penentuan kapasitas produksi, penentuan lokasi usaha, tata letak pabrik dan pengawasan terhadap kualitas produk. Kapasitas produksi merupakan suatu ukuran kemampuan suatu fasilitas pada unit proses per satuan waktu. Besarnya kapasitas atau *rated capacity* berdasarkan Handoko (2001) dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Rated capacity} = (\text{jumlah mesin}) \times (\text{jam kerja mesin}) \times (\text{persentase penggunaan}) \\ \times (\text{efisiensi sistem})$$

2) Aspek Keuangan/Finansial

Aspek ini mengkaji perkiraan kebutuhan dana untuk modal awal dan operasional usaha yang terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel, jumlah penerimaan dan menentukan sumber dana yang akan digunakan. Untuk mengetahui struktur pembiayaan yang efisien, perlu dilakukan analisis keuangan dengan bantuan alat analisis. Analisis keuangan jangka pendek terdiri dari RC Rasio, keuntungan, rentabilitas, dan BEP (Johan, 2011).

Menurut Riyanto (2001), RC Rasio adalah perbandingan antara penerimaan dengan biaya yang dikeluarkan untuk mengetahui apakah usaha

tersebut menguntungkan atau tidak. Analisis BEP (Break Even Point) merupakan suatu metode analisis untuk mengetahui hubungan antara biaya tetap, biaya variabel, keuntungan, dan volume penjualan. Rentabilitas sendiri merupakan analisis keuangan yang menunjukkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut, atau kemampuan suatu perusahaan untuk menghasilkan laba dengan modal tertentu selama periode tertentu.

Ryanto juga menyebutkan sumber-sumber modal usaha yang terbagi menjadi dua sumber, yaitu modal sendiri yang berasal dari pemilik usaha, dan modal asing yang diperoleh dari pinjaman, hibah, dan sebagainya.

3) Aspek Pemasaran

Pada Usaha Kecil dan Menengah aspek ini berhubungan dengan strategi pemasaran dan bauran pemasaran produk. Strategi pemasaran terdiri dari *Segmentation*, *Targeting*, dan *Positioning* atau yang biasa disingkat STP, dengan penjelasan masing-masing strategi sebagai berikut.

a. *Segmentation*

Segmentasi adalah kegiatan mengelompokkan pasar berdasarkan karakteristiknya. Menurut Kotler dan Armstrong (1993), segmentasi pasar terbagi menjadi empat segmen, yaitu geografis, demografis, psikografis, dan behavioristik. Secara geografis pasar dapat dikelompokkan menjadi beberapa segmen pasar yaitu pasar internasional, nasional, daerah provinsi, kecamatan, dalam dan luar kota. Secara demografis, pasar dikelompokkan berdasarkan perbedaan usia, gender, suku, ras, agama, latar belakang pendidikan, pekerjaan, jabatan, dan jumlah anggota keluarga. Berdasarkan psikografis, pasar dikelompokkan menjadi golongan sosial, gaya hidup, dan pola konsumsi. Golongan sosial seseorang biasanya dipengaruhi oleh penghasilan, profesi, pendidikan, kekayaan, dan sebagainya. Berdasarkan

behavioristik atau perilaku, pasar dapat dikelompokkan berdasarkan jadwal pemakaian produk, manfaat yang ingin diperoleh, status pemakaian, intensitas konsumsi, kesetiaan dan kesiapan membeli.

b. *Targeting*

Suatu perusahaan dapat membuat kebijakan untuk memasuki segmen pasar terbesar, atau memasuki beberapa segmen pasar tertentu, atau memusatkan pemasaran hanya pada satu atau dua segmen pasar yang dianggap paling potensial dan paling menguntungkan (Sutojo, 2001).

c. *Positioning*

Posisi produk adalah cara produk ditetapkan berdasarkan keunggulan bersaingnya di mata konsumen. Perusahaan dalam memposisikan produknya dapat melalui beberapa cara, yaitu berdasarkan keunggulan dari produk yang dipasarkannya, berdasarkan mutu, harga yang murah dibanding pesaing, atau kemewahan dan manfaat yang diberikan produk tersebut. *Positioning* artinya membentuk persepsi konsumen terhadap produk yang dipasarkan dengan cara menerapkan bauran pemasaran (Kotler dan Armstrong, 1996).

Bauran pemasaran atau *the marketing mix* menurut Sutojo (2001) terdiri dari empat komponen, yaitu strategi produk (*product*), strategi harga (*price*), strategi distribusi (*place*), dan strategi penjualan (*promotion*).

a. *Product*

Strategi yang diterapkan pada produk menurut Primyastanto (2011) yang biasa dilakukan oleh suatu perusahaan adalah inovasi terhadap desain produk, penentuan logo dan moto, menciptakan merk yang mudah diucapkan dan mudah diingat, membuat kemasan yang kuat dan menarik, dan *labelling*. Siklus kehidupan produk yang menurut Handoko (2016) terdiri dari:

1. Tahap pengenalan (*introduction*), pada tahap ini masih sering mengalami kendala operasional, seperti dalam hal teknis dan penjualan.

2. Tahap pertumbuhan (*growth*), penjualan meningkat seiring dengan perbaikan, standarisasi produk, dan penurunan harga.
3. Tahap kejenuhan (*maturity*), semakin lama semakin banyak usaha lain yang memproduksi barang sejenis, sehingga mengalami kelebihan penawaran di pasar terhadap produk tersebut. Oleh karena itu, perusahaan berusaha memberi inovasi pada produk.
4. Tahap penurunan (*decline*), beberapa produk akan mengalami tahap ini dikarenakan oleh adanya barang substitusi sehingga permintaan akan produk ini menurun.

b. *Price*

Menurut Jumingan (2011), strategi harga didasarkan pada beberapa faktor, yaitu harga yang ditetapkan harus mampu mencerminkan pasar sasaran atau sesuai dengan segmen yang dituju, sifat produk, struktur harga, dan jenis produk yang ditawarkan. Struktur harga terdiri dari harga perolehan ditambah dengan keuntungan.

c. *Place*

Menurut Sutojo (2001), tujuan utama strategi distribusi adalah menempatkan produk sedekat mungkin dengan konsumen. Distribusi produk dapat dilakukan secara konvensional, yaitu distribusi langsung dan tidak langsung, maupun secara inkonvensional melalui pemasaran vertikal terintegrasi dan pemasaran horizontal terintegrasi.

d. *Promotion*

Beberapa cara atau media yang dapat digunakan untuk melakukan kegiatan promosi menurut Sutojo (2001) adalah melalui media masa seperti surat kabar, majalah, televisi, radio swasta, bioskop, papan reklame, dan sebagainya. Promosi juga dapat dilakukan dengan mengikuti pameran, seminar teknis, menyebar brosur dan menempatkan produk di *show room*.

4) Aspek Manajemen

Sule dan Saefullah (2010) menyebutkan bahwa manajemen adalah proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan atau cita-cita bersama melalui fungsi-fungsi manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Empat fungsi dalam manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan atau pergerakan, dan pengawasan. Keempat fungsi manajemen tersebut adalah:

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu proses yang dilakukan untuk menentukan strategi yang tepat di masa yang akan datang untuk mewujudkan tujuan organisasi. Menurut Johan (2011), perencanaan bisnis meliputi rencana pemasaran (target pasar, karakteristik produk, strategi harga, saluran distribusi, dan strategi promosi), rencana keuangan (sumber pendanaan, kelayakan secara keuangan, proyeksi arus kas, proyeksi neraca, proyeksi laba rugi), rencana produksi (teknis produksi, keperluan bahan baku, bahan penunjang, rencana hasil produksi), dan rencana sumber daya manusia (tenaga kerja yang dibutuhkan dan waktu kapan diperlukannya).
- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu membentuk struktur organisasi dengan menempatkan orang-orang yang tepat untuk mewujudkan perencanaan yang telah dibuat.
- c. Pelaksanaan atau pergerakan (*actuacting*), adalah proses menjalankan rencana oleh semua pihak dalam organisasi tersebut serta proses memotivasi agar pelaku organisasi dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan kesadaran dan meningkatkan produktivitas.
- d. Pengawasan (*controlling*), adalah proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa rangkaian kegiatan dalam organisasi telah sesuai dengan perencanaan dan target yang ingin dicapai.

5) Aspek Yuridis

Tujuan melakukan analisis yuridis bagi pemilik usaha menurut Jumingan (2011), adalah untuk meyakinkan para investor bahwa usaha yang dijalankannya tidak menyimpang dari hukum dan peraturan yang berlaku. Menurut Johan (2011), beberapa hal yang dibahas dalam aspek ini adalah mengenai bentuk badan usaha (perorangan, CV, PT, atau yang lainnya), surat perizinan usaha, serta pendaftaran nama dan merk produk.

2.4.2. Lingkungan Eksternal

1) Lingkungan Makro

Lingkungan makro dianalisis dengan menggunakan analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi). Menurut Umar (2013), lingkungan eksternal dikaji melalui identifikasi faktor-faktor PEST (Politik, Ekonomi, Sosial, dan Teknologi). Faktor Politik yang paling berpengaruh terhadap suatu perusahaan adalah terkait kebijakan pemerintah yang mengarah pada usaha yang dijalankan, seperti kebijakan mengenai perdagangan, tenaga kerja, izin usaha, dan perpajakan. Faktor Ekonomi yang mempengaruhi suatu usaha meliputi kondisi perekonomian masyarakat, stabilitas harga produk dan jasa, serta kebijakan perbankan. Faktor Sosial yang selalu berubah-ubah dapat menjadi tantangan tersendiri untuk suatu perusahaan, terutama terkait gaya hidup masyarakat yang selalu mengalami perubahan. Hal ini menuntut perusahaan untuk tetap bisa memenuhi kebutuhan konsumen sarannya. Faktor teknologi juga berpengaruh pada perusahaan terutama jika menyangkut aspek teknis. Perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan teknologi dari lingkungan eksternalnya dengan cara mentrasfer penggunaan teknologi kepada para tenaganya.

Menurut Kotler (2009), faktor alam juga memberi pengaruh pada suatu industri. Karena bisa jadi bahan baku dan proses produksi tergantung pada alam seperti cuaca, sumber daya alam, geografis, dan sebagainya. Faktor alam jelas

tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, oleh karena itu berada di lingkungan eksternal perusahaan.

2) Lingkungan Industri

Analisis lingkungan industri menurut Muhammad (2002), bertujuan untuk mencari gambaran mengenai peluang dan ancaman yang hadapi oleh suatu perusahaan akibat strategi dan perilaku usaha dari perusahaan lain yang menjadi saingan dalam suatu daerah pemasaran. Pesaing adalah perusahaan yang menghasilkan produk yang sama atau hampir sama atau sebagai barang substitusi. Biasanya produk yang ditawarkan kurang lebih hampir sama bentuk dan kualitasnya dengan harga yang tidak jauh berbeda. Pada pasar persaingan sempurna seperti pasar produk makanan dan minuman yang ditandai dengan adanya pesaing dalam industri ini sangat banyak mulai dari pangsa pasar paling kecil, elastisitas silang tinggi, dan mudah untuk keluar masuk industri. Implikasi manajerial dari pasar persaingan sempurna adalah tak ada satupun perusahaan yang mampu mendominasi pasar dan laba yang diperoleh masing-masing perusahaan mendekati laba normal.

Dalam hal pemasaran, memahami selera konsumen saja tidak cukup untuk dapat merebut pasar. Menurut Jumingan (2009), perusahaan juga harus mampu mengenali pesaing-pesaing yang ada dalam pasarnya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menganalisis pesaing adalah mengetahui identitas pesaing, strategi pesaing, tujuan pesaing, kekuatan dan kelemahan pesaing, serta pola reaksi pesaing.

2.5. Strategi Pengembangan Usaha

Setiap unit usaha perlu membuat dan merencanakan strategi untuk mengembangkan usahanya, baik strategi jangka pendek maupun jangka panjang. Strategi yang digunakan antara satu perusahaan dengan perusahaan

lain tentu berbeda. Menurut Umar (2003), penentuan strategi didasarkan pada jenis usaha dan skala usahanya. Pada perusahaan kecil, strategi yang digunakan hanya dua tingkatan, yaitu strategi utama perusahaan dan strategi fungsional, seperti pada bagian keuangan, SDM, pemasaran, dan operasi.

Menurut David (2009), untuk menentukan strategi utama yang menyangkut operasional pengembangan suatu usaha dilakukan melalui tiga tahapan kerangka kerja dengan menggunakan model analisis berupa matriks. Matriks ini dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi yang paling tepat untuk mengembangkan usahanya.

Tahap 1 adalah tahap memasukkan data (*input stage*) dengan menggunakan EFE (*External Factor Evaluation*) Matrix, IFE (*Internal Factor Evaluation*) Matrix, dan atau CP (*Competitive Profile*) Matrix. Ketiga matriks ini berisi informasi sebagai dasar dalam merumuskan strategi.

Tahap 2 adalah tahap pencocokan (*matching stage*) dengan menggunakan SWOT (*Strengths-Weakness-Opportunities-Threats*) Matrix, SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) Matrix, BCG (*Boston Consulting Group*) Matrix, IE (*Internal-External*) Matrix, dan atau *Grand Strategy Matrix*. Tahap ini berfungsi untuk menentukan alternatif-alternatif strategi dengan cara menggabungkan faktor eksternal dan internal pada tahap 1.

Tahap 3 adalah tahap pengambilan keputusan (*decision stage*) dengan menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Matriks ini menggunakan informasi dari Tahap 1 untuk mengevaluasi strategi alternatif dari Tahap 2. Sehingga memberikan strategi utama yang tepat dan obyektif.

Data yang diperlukan dalam Tahap 1 berasal dari identifikasi faktor-faktor yang dari lingkungan perusahaan, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Menurut Sule dan Saefullah (2005), lingkungan internal adalah berbagai hal atau semua pihak yang berhubungan langsung dengan kegiatan

sehari-hari suatu organisasi atau perusahaan dan memberi pengaruh langsung terhadap setiap kebijakan, program, dan aturan di dalamnya. Beberapa hal yang termasuk dalam lingkungan internal adalah para pemilik (*owners*), para pengelola atau para pekerja, dan lingkungan fisik organisasi (*physical work environment*). Sumber daya uang, sumber daya alam, dan sumber daya informasi dikategorikan sebagai lingkungan fisik perusahaan.

Lingkungan eksternal perusahaan menurut Udaya, *et al.* (2012) pada dasarnya terdiri dari tiga ruang lingkup, yaitu lingkungan jauh makro (*macro environment*) dan lingkungan industri (*industrial environment*). Kedua ruang lingkup tersebut memiliki faktor-faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Dengan kata lain, lingkungan eksternal dapat mempengaruhi tingkat keuntungan dan keunggulan bersaing suatu perusahaan.

2.6. PAR (*Participatory Action Research*)

Menurut Jaya (2006), *Participatory Action Research* atau yang biasa disingkat PAR adalah konsep atau istilah dalam metodologi penelitian yang menggabungkan antara kegiatan penelitian dengan upaya-upaya untuk menciptakan perubahan atau pemberdayaan masyarakat. Namun demikian, PAR tidak sekedar menggabungkan penelitian dan upaya untuk perubahan sosial saja, PAR juga menitikberatkan pada partisipasi aktif dari masyarakat untuk mengidentifikasi dan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapinya. PAR merupakan metode penelitian yang bertujuan untuk menciptakan perubahan sosial dengan masyarakat/komunitas sebagai obyek sekaligus sebagai subyek penelitian.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muslim (2007), partisipasi aktif merupakan sarana yang efektif untuk menjangkau lapisan masyarakat bawah melalui upaya-upaya yang dapat membangkitkan semangat hidup. Dalam

mengatasi masalah pembangunan, peran aktif masyarakat adalah kunci utamanya, yaitu dengan menumbuhkan semangat wiraswasta dan kemandirian, melahirkan masyarakat yang berani mengambil resiko, berani bersaing, dan menemukan hal-hal baru melalui partisipasinya.

Ada beberapa unsur penting yang menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan penelitian dengan metode PAR. Menurut Susyanto (2007), unsur-unsur tersebut adalah inisiatif dan proses pengambilan keputusan yang diprioritaskan kepada masyarakat atau *bottom-up*. Partisipasi merupakan sarana bagi masyarakat untuk mengembangkan pola pikirnya menjadi lebih mandiri dalam menyikapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya melalui solusi-solusi yang mereka ciptakan sendiri.

Peran utama peneliti dalam penelitian menggunakan metode PAR menurut Hasan (2009) adalah menjaga para pemimpin partisipan (*local reader*) agar tidak melewati batas tanggung jawab mereka dalam proses penelitian. Hal ini diharapkan mampu memberikan wawasan kepada masyarakat mengenai metode yang dilakukan sehingga dapat mencetak pribadi masyarakat yang berdaya dan mandiri. Peneliti berperan dalam memfasilitasi dialog dan membantu menganalisis hasil diskusi antar para partisipan, serta memberikan laporan periodik dan membuat laporan akhir.

2.7. Usaha Mikro Kecil dan Menengah

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah disebutkan pengertian dari masing-masing unit-unit usaha tersebut. Pasal 1 (1) "Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang-perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam undang-undang ini". Usaha Mikro memiliki kriteria yaitu memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00

tidak termasuk tanah dan bangunan lokasi usaha, serta memiliki hasil penjualan paling banyak Rp 300.000,00 per tahun. Pasal 1 (2) menyebutkan "Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang-perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini." dengan kriteria yaitu memiliki memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00. Dalam Pasal 1 (3) disebutkan bahwa "Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang-perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam undang-undang ini." dengan kriteria memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00.

Dilihat dari jumlah tenaga kerja yang digunakan, menurut Prasetyo (1998) Usaha Mikro memiliki jumlah pekerja sebanyak 1 – 9 orang yang umumnya terdiri dari industri kerajinan rumah tangga. Usaha Kecil memiliki pekerja sebanyak 5 – 20 orang untuk industri kecil dengan mesin, dan pekerja sebanyak 10 – 49 orang untuk industri kecil tanpa mesin. Sedangkan Usaha Menengah memiliki pekerja sebanyak 50 – 99 untuk industri skala menengah.

Menurut Prasetyo (2008), UMKM memiliki ciri-ciri khusus diantaranya sebagai salah satu badan usaha yang memiliki struktur sangat sederhana, sedikit aktivitas formal, masih menggunakan teknologi konvensional, manajemen usaha masih sederhana, tidak ada pemisahan kekayaan pribadi dengan aset usahanya, administrasi sederhana atau bahkan tidak ada.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Tedjasuksmana (2014), Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia antara lain:

1. UMKM sebagai pemain utama dalam kegiatan usaha yang bergerak di berbagai sektor.
2. UMKM adalah penyedia lapangan kerja yang terbesar.
3. Berperan dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan upaya pemberdayaan masyarakat.
4. Menciptakan pasar baru dan sumber inovasi.
5. Mampu berandil besar terhadap sumbangan pendapatan nasional melalui kegiatan ekspor.

Menurut Susilo (2010), strategi pengembangan UMKM yang sesuai untuk Indonesia berdasarkan rekomendasi dari Tim Peneliti ISEI (2010) antara lain:

1. Mengkoordinasikan bantuan yang diberikan kepada UMKM agar bantuan yang diberikan tepat sasaran dan sesuai kebutuhan, terutama bantuan yang terkait dengan pelatihan teknis produksi, keuangan, pemasaran, dan kewirausahaan yang perlu ditingkatkan lagi. Selain itu juga membantu UMKM untuk melakukan promosi baik tingkat regional maupun internasional.
2. Memperkuat kebijakan bagi pengembangan industri kreatif terutama terkait insentif untuk desain produk, pengkayaan desain, dan hak paten.



3. Mendorong penggunaan teknologi komunikasi dan informasi untuk kegiatan usaha. Oleh karena itu, luas jaringan internet perlu ditambah dan biaya berlangganan yang dapat dijangkau.
4. Memberikan pinjaman dengan suku bunga khusus dan skema pembayaran yang mudah khusus untuk UMKM agar mampu menghasilkan produk yang berkualitas standard internasional.

2.8. Kerangka Penelitian

Pemikiran awal bermula dari potensi besar yang ada pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah karena terbukti mampu memberi sumbangan besar terhadap PDB daerah maupun PDB nasional dan mampu menyerap tenaga kerja di sekitar usaha. Hal ini sesuai dengan penjabaran yang ada pada latar belakang penelitian. Setiap bisnis, pasti memiliki harapan untuk mengembangkan usaha yang dijalankannya. Namun, untuk mengembangkan usaha yang tepat sesuai harapan, visi, misi dan tujuan perusahaan, diperlukan rumusan strategi dengan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha tersebut serta alat analisis yang tepat.

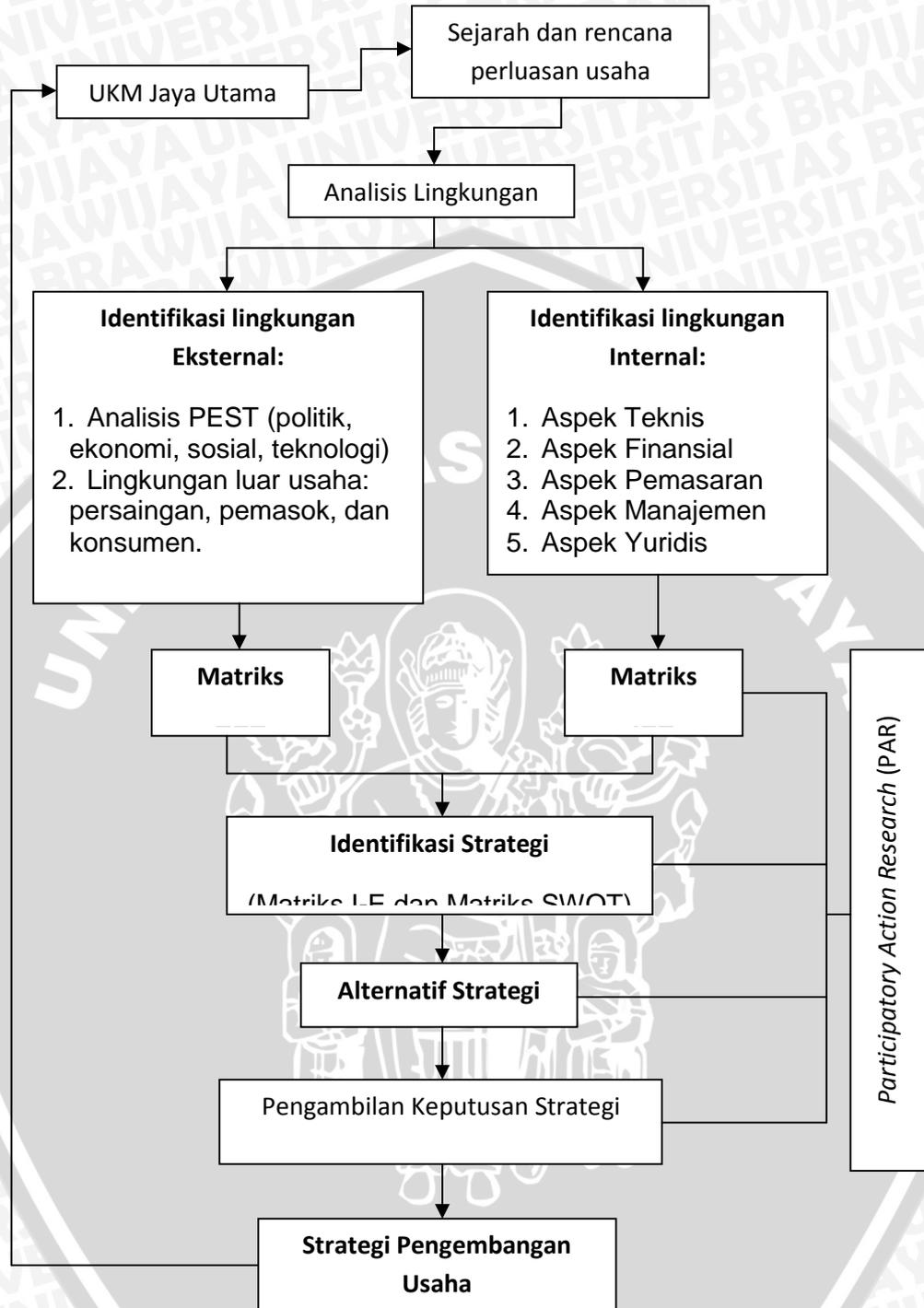
Langkah pertama yang dilakukan dalam kerangka pemikiran operasional adalah menentukan obyek penelitian, yaitu UKM pengolahan ikan di Kota Probolinggo yang memiliki kontribusi terhadap masyarakat sekitar dan dianggap berpotensi secara ekonomi untuk dikembangkan bisnisnya. UKM yang terpilih untuk dijadikan obyek penelitian ini adalah UKM Jaya Utama yang terletak di Kelurahan Mayangan, Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur. Langkah selanjutnya adalah mencari tahu harapan pemilik usaha dan tenaga kerja di dalamnya. Tahapan ini dilakukan untuk mengetahui rencana pengembangan usaha baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Kemudian, mengetahui sejarah berkembangnya usaha, kegiatan usaha, keadaan internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha tersebut.

Selanjutnya menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang berpengaruh pada usaha di UKM Jaya Utama. Analisis lingkungan internal meliputi aspek pasar, teknis, finansial, pemasaran, manajemen, dan yuridis. Sedangkan untuk lingkungan eksternal yang meliputi politik dan kebijakan pemerintah, aspek ekonomi, sosial, budaya, dan demografi, serta teknologi dan informasi, serta faktor eksternal lainnya seperti persaingan, pemasok, dan konsumen.

Penelitian ini menggunakan pendekatan partisipasi atau *Participatory Action Research* (PAR) dalam mengolah data dengan melibatkan obyek penelitian sebagai subyek dalam proses identifikasi dan penyusunan strategi. Langkah selanjutnya adalah meringkas variabel dalam faktor internal dan eksternal dan dijabarkan dalam Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) untuk menganalisis faktor internal, dan Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) untuk menganalisis faktor eksternal. Matriks IFE dan EFE bertujuan untuk mengetahui apakah peluang dan kekuatan lebih besar daripada ancaman dan kelemahan yang dimiliki UKM tersebut. Total skor Matriks IFE dan EFE tersebut selanjutnya dipadukan dalam Matriks *Internal-Eksternal* (I-E). Kemudian untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dianalisis dengan menggunakan Matriks SWOT pada tahap *matching stage*.

Langkah terakhir adalah proses pengambilan keputusan (*decision stage*) untuk menentukan strategi pengembangan usaha yang tepat diantara pilihan alternatif strategi yang ada sesuai dengan kondisi internal UKM Jaya Utama. Proses pengambilan keputusan ini menggunakan alat analisis berupa *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Kerangka operasional penelitian dapat dilihat dalam skema berikut.



Gambar 1. Skema Kerangka Penelitian

3. METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilaksanakan UKM Jaya Utama yang terletak di Jl. Ikan Tongkol Nomor 75 Gang Susu I, Kelurahan Mayangan, Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur mulai tanggal 6 - 20 Februari 2016.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Indrianto dan Supomo (1999), data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber asli atau tanpa melalui perantara. Data ini dapat berasal dari pendapat individu atau sekelompok orang, hasil penelitian terhadap suatu obyek fisik, peristiwa, kegiatan, atau hasil pengujian. Data primer dapat diperoleh dengan menggunakan metode survei dan metode observasi. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari studi literatur atau data-data yang telah diolah. Jenis data dan sumber data dalam penelitian ini dapat dilihat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Jenis dan sumber data

| Jenis Data | Sumber data |
|--|--------------------------|
| Data Primer: | |
| 1. Sejarah usaha | Pemilik UKM |
| 2. Profil usaha | Pemilik UKM |
| 3. Aspek teknis | |
| - Sarana dan prasarana usaha | Pengamatan |
| - Bahan baku dan cara perolehannya | Pengamatan |
| - Proses dan teknologi produksi | Pengamatan |
| - Kapasitas produksi | Pemilik UKM |
| - Lokasi usaha | Pengamatan |
| - Tata letak | Pemilik UKM |
| 4. Aspek finansial | |
| - Modal dan sumber modal | Pemilik UKM |
| - Biaya produksi | Pemilik UKM |
| - Penerimaan | Pemilik UKM |
| 5. Aspek pemasaran | |
| - Strategi pemasaran (<i>Segmentation</i> , | Pemilik UKM dan Konsumen |

Lanjutan Tabel 1. Jenis dan sumber data

| Jenis Data | Sumber data |
|--|-------------|
| <i>Targeting, Positioning</i> | |
| - Bauran pemasaran (strategi produk, harga, distribusi, dan promosi) | Pemilik UKM |
| 6. Aspek manajemen | |
| - Perencanaan (pemasaran, keuangan, produksi, dan tenaga kerja) | Pemilik UKM |
| - Pengorganisasian | Pemilik UKM |
| - Penggerakan | Pemilik UKM |
| - Pengawasan | Pemilik UKM |
| 7. Aspek Yuridis | |
| - Bentuk badan usaha | Pemilik UKM |
| - Izin usaha yang dimiliki | Pemilik UKM |
| - Pendaftaran nama dan merk produk | Pemilik UKM |
| Data Sekunder: | |
| 1. Keadaan umum perikanan di Kota Probolinggo | Literatur |
| 2. Keadaan penduduk Kelurahan Mayangan | Literatur |
| 3. Tingkat konsumsi ikan masyarakat Kota Probolinggo | Literatur |
| 4. Persaingan usaha pengolahan ikan | Literatur |
| 5. Kebijakan DKP Probolinggo | Literatur |
| 6. Kebijakan Diskoperindag Kota Probolinggo | Literatur |

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder, baik kualitatif maupun kuantitatif. Sumber data primer berasal dari observasi, wawancara, dan kuisioner. Sedangkan sumber data sekunder berasal dari bahan pustaka dan literatur pendukung yang relevan.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi internal dalam penelitian ini adalah pemilik usaha, istri pemilik, dan karyawan UKM Jaya Utama yang berjumlah 9 orang. Selanjutnya diambil 4 orang yang akan menjadi sampel atau responden dengan teknik *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2013), teknik *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Sampel yang ditunjuk sebagai responden merupakan narasumber yang ahli mengenai data yang akan diambil.

Teknik ini sesuai untuk penelitian kualitatif, atau penelitian-penelitian yang tidak memerlukan generalisasi.

Keempat sampel berikut ini dianggap menjadi representatif dari UKM Jaya Utama dan memenuhi kriteria untuk dijadikan sebagai sampel penelitian. Kriteria yang ditetapkan oleh peneliti adalah responden yang memiliki kemampuan Bahasa Indonesia dan cara komunikasi yang baik, bersedia melakukan diskusi bersama peneliti, serta memahami pengelolaan usaha yang dijalankan. Responden penelitian dapat dilihat dalam Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Karakteristik responden

| No. | Nama | Bagian | Keterangan |
|-----|---------------|-----------------------|---------------|
| 1. | Farid Soleh | Pemasaran, pengawas | Pemilik |
| 2. | Rahayu | Bahan baku, pembukuan | Istri pemilik |
| 3. | Ali Rofik | Produksi | Anak/Karyawan |
| 4. | Zainal Abidin | Produksi | Karyawan |

Sumber: Wahyuni, 2015

Tujuh karyawan sisanya tidak dijadikan sebagai responden karena mereka tidak terlalu fokus dalam pengelolaan UKM Jaya Utama, dan sebagian besar berstatus sebagai karyawan pasif yang hanya dipekerjakan pada musim ikan saja. Sehingga, empat orang yang menjadi responden di atas dianggap sudah mewakili keseluruhan populasi yang ada di UKM Jaya Utama.

Begitu pula dalam menentukan responden pesaing UKM Jaya Utama. Populasi pesaing adalah seluruh UKM pengolahan ikan di Kota Probolinggo, dengan teknik *purposive sampling* pula dapat ditarik sampel yang akan dijadikan responden yaitu UKM yang memiliki usaha pengolahan Ikan Puntis dan rempeyek ikan. Informasi yang diperoleh dari pesaing mengenai usaha pengolahan yang dilakukannya, dijadikan bahan pembandingan bagi UKM Jaya Utama untuk mengetahui keunggulan kompetitif masing-masing. UKM yang terpilih adalah UKM Khasbi Jaya dan UKM Mina Kartini.

Populasi eksternal selain pesaing adalah konsumen. Penentuan sampel konsumen dilakukan dengan teknik *incidental sampling*. Menurut Idrus (2009), *incidental sampling* adalah teknik untuk menentukan sampel berdasarkan kebetulan/insidental (asal nemu) bertemu dengan peneliti, dan dipandang sesuai untuk dijadikan responden. Data dari konsumen digunakan sebagai informasi tambahan bagi UKM Jaya Utama dalam membuat strategi pengembangan usaha dalam hal selera, intensitas, dan motivasi konsumen dalam membeli produk di UKM tersebut.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menurut Sugiyono (2013), dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), wawancara (*interview*), dan kuesioner (angket). Ketiga metode tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk mengumpulkan data primer seperti yang tercantum dalam sub-bab 3.2, sedangkan untuk mengumpulkan data sekunder dilakukan dengan metode dokumentasi.

3.4.1. Observasi

Observasi merupakan aktivitas pengamatan serta pencatatan secara sistematis terhadap suatu fenomena atau kegiatan tertentu. Menurut Idris (2009), observasi dapat dilakukan melalui partisipatif (ikut terlibat) dan non-partisipatif. Observasi partisipatif merupakan jenis pengamatan dimana peneliti ikut terlibat dalam kegiatan yang dilakukan oleh obyek yang sedang ditelitinya. Observasi non-partisipatif adalah kegiatan pengamatan dan pencatatan terhadap aktivitas obyek tanpa ikut campur di dalamnya.

Dalam penelitian ini, kedua jenis observasi tersebut digunakan untuk memperoleh data-data yang berkaitan dengan aspek teknis usaha. Observasi aktif digunakan untuk mengetahui proses produksi mulai pengadaan bahan baku, pemrosesan sampai pengemasan menjadi produk jadi. Observasi non-partisipatif



dilakukan untuk mencari data mengenai sarana yang digunakan, prasarana yang mendukung usaha, lokasi usaha, dan tata letak tempat usaha.

3.4.2. Wawancara

Wawancara internal dilakukan dengan pemilik sebagai pengelola dan pengambil keputusan pada UKM Jaya Utama. Jenis wawancara yang dipilih adalah wawancara mendalam (*in depth interview*) untuk memperoleh data secara rinci. Wawancara dengan pemilik UKM Jaya Utama bertujuan untuk menggali data yang berkaitan dengan sejarah usaha, profil UKM, kapasitas produksi, modal dan sumber modal usaha, biaya produksi, penerimaan, strategi pemasaran, bauran pemasaran, manajemen usaha secara keseluruhan, bentuk badan usaha, perizinan usaha, pendaftaran merk produk, serta kondisi eksternal yang diketahui oleh pemilik usaha.

3.4.3. Kuesioner

Untuk mendapatkan informasi dari pesaing dan konsumen digunakan teknik kuesioner. Teknik ini dipilih karena keterbatasan waktu yang mungkin dimiliki oleh sumber data atau narasumber, sehingga membutuhkan teknik pengambilan data yang cepat. Kuesioner untuk pesaing berisi tentang profil usaha dan hambatan dalam menjalankan usaha. Kuesioner untuk konsumen berisi intensitas pembelian dan motif utama konsumen membeli produk di UKM Jaya Utama.

3.4.4. Dokumentasi

Selain ketiga metode di atas juga dilakukan dokumentasi untuk memperoleh data sekunder berupa laporan kerja, dan data tahunan dari dinas terkait seperti Dinas Kelautan dan Perikanan Kota Probolinggo, Dinas Koperasi Energi Mineral Industri dan Perdagangan Kota Probolinggo, serta Kantor Kelurahan Mayangan untuk memperoleh data kependudukan.

3.5. Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data deskriptif, baik kualitatif maupun kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013), analisis deskriptif adalah metode analisis data yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul.

3.5.1. Deskriptif Kualitatif

Metode deskriptif kualitatif dalam penelitian ini digunakan untuk menjabarkan tujuan yang pertama mengenai kondisi internal usaha terutama aspek teknis, pemasaran, manajemen, dan yuridis pada UKM Jaya Utama, serta faktor eksternal yang mempengaruhi usaha. Metode ini juga digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada UKM Jaya Utama untuk menjawab tujuan penelitian yang kedua.

1) Aspek Teknis

Menurut Husnan dan Muhammad (2000), kelayakan aspek teknis suatu usaha ditentukan berdasarkan kelompok aspek yang tersaji dalam Tabel 3.

Tabel 3. Kriteria kelayakan aspek teknis

| No | Kelompok Aspek | Ketentuan Analisis |
|----|--------------------|---|
| 1. | Sarana usaha | Mesin dan peralatan lengkap dan dalam kondisi yang baik. |
| 2. | Proses produksi | Menggunakan teknologi dan mesin atau peralatan yang tepat dan efisien. |
| 3. | Kapasitas produksi | Sesuai kapasitas fasilitas/mesin produksi dan dapat memenuhi sasaran penjualan |
| 4. | Lokasi usaha | Dekat dengan sumber bahan baku, dekat dengan konsumen sasaran, dekat dengan sumber tenaga kerja, mudah dijangkau. |
| 5. | Tata letak | Penggunaan ruang yang optimal, mudah dilakukan penyesuaian dan ekspansi, arus material lancar. |

2) Aspek Pemasaran

Kelayakan aspek pemasaran menurut Primyastanto (2011) dapat dilihat dari kelompok aspek pemasaran yang secara umum terdiri dari strategi pemasaran dan bauran pemasaran seperti yang tersaji dalam Tabel 4.

Tabel 4. Kriteria kelayakan aspek pemasaran

| No | Kelompok Aspek | Ketentuan Analisis |
|----|---------------------|--|
| 1. | <i>Segmentation</i> | Geografis Wilayah perkotaan atau pedesaan Demografis Usia: balita, anak-anak, dewasa Gender: pria/wanita Pendapatan: <1jt, 1-5jt, >5jt Psikografis Gaya hidup: sederhana, seenaknya, mewah Perilaku <ul style="list-style-type: none"> - Status pemakai tetap - Pertimbangan tertentu - Sensitivitas harga - Kesiapan - Tingkat pemakaian - Loyalitas |
| 2. | <i>Targeting</i> | Menetapkan pasar sasaran dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran dan daya tarik segmen kemudian memilih segmen sasaran yang diinginkan. |
| 3. | <i>Positioning</i> | Menentukan posisi yang kompetitif untuk produk atau suatu pasar |
| 4. | <i>Product</i> | Desain produk menarik, memiliki logo, merk mudah diingat, kemasan sesuai dengan isi produk, serta memiliki label dengan konten yang lengkap (merk, komposisi, alamat produksi, netto, tanggal kadaluarsa, kode produksi, dan nomor P-IRT). |
| 5. | <i>Price</i> | Mampu bersaing, dapat dijangkau konsumen sasaran. |
| 6. | <i>Place</i> | Mudah dijangkau konsumen, proses distribusi cepat |
| 7. | <i>Promotion</i> | Dapat menarik minat konsumen |

3) Aspek Manajemen

Menurut Sule dan Saefullah (2010), kelayakan aspek manajemen dapat dilihat dari kelompok aspek dalam Tabel 5.

Tabel 5. Kriteria kelayakan aspek manajemen

| No | Kelompok Aspek | Ketentuan Analisis |
|----|--|--|
| 1. | Perencanaan: <ul style="list-style-type: none"> - Pemasaran - Keuangan - Produksi - Tenaga kerja | Memiliki target pasar, karakteristik produk, menyusun strategi harga, saluran distribusi, dan strategi promosi Merencanakan penggunaan modal dan memiliki laporan keuangan. Menyusun teknis produksi, keperluan bahan baku, bahan penunjang, rencana hasil produksi Merencanakan jumlah kebutuhan tenaga kerja, jam kerja, dan upah karyawan. |
| 2. | Pengorganisa-sian | Memiliki struktur organisasi, setiap orang mengetahui tugas dan perannya dalam organisasi |
| 3. | Penggerakan | Karyawan bekerja sesuai arahan dari pimpinan, dan pimpinan mampu memotivasi kinerja karyawan |

Lanjutan Tabel 5. Kriteria kelayakan aspek manajemen

| No | Kelompok Aspek | Ketentuan Analisis |
|----|----------------|---|
| 4. | Pengawasan | Melakukan pengawasan terhadap usaha yang dijalankan agar sesuai dengan perencanaan yang dibuat. |

4) Aspek Yuridis

Kelayakan aspek yuridis menurut Jumingan (2011) dapat dinilai dari kelompok aspek yang tersaji dalam Tabel 6.

Tabel 6. Kriteria kelayakan aspek yuridis

| No | Kelompok Aspek | Ketentuan Analisis |
|----|--------------------|---|
| 1. | Legalitas usaha | Memiliki surat izin pendirian usaha. |
| 2. | Pendaftaran produk | Memiliki surat tanda daftar merk produk |

5) Faktor Eksternal Usaha

Menurut Umar (2013), eksternal usaha dapat ditinjau dari beberapa parameter berikut.

Tabel 7. Kriteria kelayakan aspek eksternal

| No | Kelompok Aspek | Ketentuan Analisis |
|----|----------------|--|
| 1. | Politik | Kebijakan pemerintah mendukung dalam pengembangan usaha yang dijalankan terutama yang terkait perdagangan, tenaga kerja, izin usaha, dan perpajakan. |
| 2. | Ekonomi | Perekonomian masyarakat terus meningkat, serta harga produk dan jasa yang stabil. |
| 3. | Sosial | Perusahaan mampu menyesuaikan selera atau gaya hidup masyarakat yang selalu berubah-ubah. |
| 4. | Teknologi | Mampu menerapkan teknologi yang sesuai |
| 5. | Persaingan | Perusahaan mampu mengenali karakteristik, kekuatan, dan kelemahan pesaing, serta mampu mengambil peluang dan menjadi lebih unggul daripada pesaing. |

3.5.2. Deskriptif Kuantitatif

Pada tahap pengolahan dan analisis data kuantitatif dalam penelitian ini dengan bantuan perangkat lunak Microsoft Office Excel 2013. Analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis finansial jangka pendek untuk menjawab tujuan pertama penelitian terutama mengenai aspek finansial. Adapun analisis finansial jangka pendek tersebut terdiri dari:

1) Biaya

Untuk mengetahui total biaya secara matematis dirumuskan sebagai berikut:

$$TC = TFC + TVC$$

Keterangan:

TC : Biaya total usaha pengolahan ikan (Rp)

TFC : Total biaya tetap usaha pengolahan ikan (Rp)

TVC : Total biaya variabel usaha pengolahan ikan (Rp)

2) Penerimaan

Untuk mengetahui total penerimaan secara matematis dirumuskan sebagai berikut:

$$TR = Q \times P$$

Keterangan:

TR : Penerimaan total usaha pengolahan ikan (Rp)

Q : Jumlah produksi (unit)

P : Harga jual produk (Rp)

3) RC Rasio

Untuk mengetahui nilai RC Rasio secara matematis dirumuskan sebagai berikut:

$$RC \text{ Rasio} = \frac{TR}{TC}$$

Keterangan:

TR : Total penerimaan (Rp)

TC : Total biaya (Rp)

Ketentuan analisis:

RC Rasio < 1, maka usaha dikatakan rugi.

RC Rasio = 1, maka usaha dikatakan impas.

RC Rasio > 1, maka usaha dikatakan untung.



4) Keuntungan

Untuk mengetahui keuntungan secara matematis dirumuskan sebagai berikut:

$$\pi = TR - TC$$

Keterangan:

π : Keuntungan usaha pengolahan ikan (Rp)

TR : Penerimaan total usaha pengolahan ikan (Rp)

TC : Biaya total usaha pengolahan ikan (Rp)

5) REC (*Return of Equity Capital*)

Untuk mengetahui nilai REC secara matematis dirumuskan sebagai berikut:

$$REC = \frac{L - NKK}{M} \times 100\%$$

Keterangan:

L : Jumlah keuntungan/laba selama kurun waktu tertentu (Rp)

NKK : Nilai Kerja Keluarga (Rp)

M : Modal yang digunakan untuk menghasilkan laba (Rp)

Suatu usaha dikatakan layak apabila nilai REC yang dinyatakan dalam persen lebih besar daripada suku bunga bank dalam periode waktu tersebut.

6) *Break Even Point (BEP)*

Untuk mengetahui nilai BEP_{sales} secara matematis dirumuskan sebagai berikut:

$$BEP_{sales} = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{S}}$$

Keterangan:

FC : Biaya tetap (Rp)

VC : Biaya variabel (Rp)

S : Jumlah penjualan (Rp)

Untuk mengetahui nilai BEP_{unit} secara matematis dirumuskan sebagai berikut:

$$BEP_{unit} = \frac{FC}{p-v}$$

Keterangan:

FC : Biaya tetap (Rp)

p : Harga produk (Rp)

v : Biaya variabel per unit (Rp)

Ketentuan analisis:

- 1) Jika volume penjualan > BEP maka usaha tersebut menguntungkan
- 2) Jika volume penjualan = BEP maka usaha tersebut tidak untung dan tidak rugi
- 3) Jika volume penjualan < BEP maka usaha tersebut mengalami kerugian

Selain analisis finansial jangka pendek, analisis deskriptif kuantitatif juga digunakan untuk menjawab tujuan penelitian yang ketiga yaitu membuat rumusan pengembangan usaha. Dalam merumuskan strategi pengembangan usaha, penelitian ini menggunakan pendekatan PAR (*Participatory Action Research*) dengan melibatkan langsung pemilik dan karyawan UKM Jaya Utama sebagai subyek dalam proses penelitian untuk selanjutnya merumuskan strategi pengembangan usaha bersama dengan peneliti sebagai fasilitator. Proses analisis ini melalui beberapa tahapan berdasarkan konsep penyusunan strategi bisnis dari Fred R. David. Tahap pertama adalah memasukkan data atau *input stage* dengan menggunakan Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE). Tahap selanjutnya adalah mencocokkan atau *matching stage* dengan menggunakan Matriks Internal-Eksternal (I-E) dan Matriks *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT). Kegunaan dari alat

pada tahap *matching stage* adalah untuk memunculkan strategi alternatif yang fisibel untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi yang paling tepat. Tahapan yang terakhir yaitu pengambilan keputusan atau *decision stage* dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1) Matriks EFE

Menurut Umar (2003), Matriks EFE digunakan untuk melakukan evaluasi terhadap faktor-faktor eksternal atau faktor di luar perusahaan. Data-data eksternal yang diidentifikasi adalah hal-hal yang menyangkut ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya.

Tahapan-tahapan untuk menganalisis Matriks EFE menurut David (2009) sebagai berikut:

1. Membuat daftar *key success factors* (faktor-faktor utama yang memiliki dampak penting terhadap keberhasilan atau kegagalan usaha) yang berkaitan dengan aspek eksternal yang meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bagi perusahaan sebanyak 10 sampai 20 faktor.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *key success factors* dengan skala berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot tersebut mengindikasikan signifikansi relatif dari suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Jumlah total keseluruhan bobot yang diberikan pada faktor tersebut harus sama dengan 1,0.
3. Menentukan rating untuk setiap *key success factors* dengan rentang 1 sampai 4 yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan dalam merespon faktor tersebut, dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1 = di bawah rata-rata
 - 2 = rata-rata
 - 3 = di atas rata-rata
 - 4 = sangat bagus
4. Mengalikan nilai bobot dengan nilai ratingnya untuk memperoleh skor semua *key success factors*.
 5. Menjumlahkan semua skor untuk memperoleh skor total. Jika diperoleh skor total sebesar 4,0 artinya perusahaan tersebut merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan mampu menghindari ancaman-ancaman dari luar. Sementara itu, jika diperoleh skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak mampu menghindari ancaman-ancaman eksternalnya.

2) Matriks IFE

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal pada suatu perusahaan yang berhubungan dengan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dianggap paling berpengaruh. Data internal yang dikumpulkan meliputi beberapa hal yang berkaitan dengan fungsional perusahaan, misalnya dilihat dari aspek manajemennya, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi, dan aspek teknis produksi/operasi (Umar, 2003).

Menurut David (2009), tahapan-tahapan dalam melakukan analisis Matriks IFE sebagai berikut:

1. Membuat daftar *key success factors* yang berkaitan dengan aspek internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan sebanyak 10 sampai 20 faktor.
2. Menentukan bobot (*weight*) dari *key success factors* dengan skala antara 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Faktor-faktor yang memiliki



pengaruh paling besar terhadap perusahaan diberi bobot paling tinggi, terlepas dari apakah termasuk kekuatan atau kelemahan internal. Jumlah total semua bobot harus sama dengan 1,0.

3. Memberi *rating* (nilai) dengan rentang 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1 = sangat lemah
- 2 = tidak begitu lemah
- 3 = cukup kuat
- 4 = sangat kuat

4. Mengalikan bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.

5. Menjumlahkan semua skor untuk memperoleh skor total. Nilai rata-rata adalah sebesar 2,5. Jika skor total yang diperoleh kurang dari 2,5 maka dapat diartikan bahwa internal dalam perusahaan tersebut lemah. Sebaliknya, jika skor total yang diperoleh lebih dari 2,5 artinya posisi internal perusahaan tersebut kuat.

3) **Matriks I-E**

Matriks I-E digunakan untuk menentukan posisi suatu strategi unit bisnis ke dalam Matriks yang terdiri dari sembilan sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor dari Matriks IFE pada sumbu X (horizontal) dan total skor EFE pada sumbu Y (vertikal). Pada sumbu X Matriks I-E, total skor dari bobot IFE sebesar 1,0 – 1,99 menggambarkan bahwa posisi internal perusahaan lemah, skor 2,0 – 2,99 menggambarkan internal perusahaan berada pada posisi rata-rata, dan skor 3,0 – 4,0 menggambarkan posisi internal perusahaan yang kuat. Demikian pula pada sumbu Y untuk total skor EFE, rentang skor 1,0 – 1,99 menyatakan bahwa posisi eksternal perusahaan rendah, rentang skor 2,0 – 2,99 artinya eksternal perusahaan berada pada posisi sedang, dan skor 3,0 – 4,0

artinya posisi eksternal perusahaan adalah tinggi. Matriks I-E dapat dilihat dalam Tabel 8.

Tabel 8. Matriks Internal-Eksternal

| | | Total Skor IFE | | | |
|----------------|-----|-----------------|-----------------------|-------------------|--------------------|
| | | Kuat 3,0-4,0 | Rata-rata 2,0-2,99 | Lemah 1,0-1,99 | |
| Total Skor EFE | 4,0 | I | II | III | Tinggi 3,0-4,0 |
| | 3,0 | IV | V | VI | Sedang 2,0-2,99 |
| | 2,0 | VII | VIII | IX | Rendah 1,0-1,99 |
| | 1,0 | | | | |

Sumber: David, 2009

Matriks I-E memiliki 3 strategi utama dalam mengidentifikasi strategi perusahaan, yaitu:

- 1) Strategi unit bisnis yang berada pada sel I, II, atau IV menggambarkan strategi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang sesuai ketika berada di posisi ini adalah Strategi Intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Dapat pula menggunakan Strategi Terintegrasi seperti integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal.
- 2) Strategi unit bisnis yang berada pada sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan baik menggunakan strategi mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*) seperti strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) Strategi unit bisnis pada sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan strategi mengambil hasil dan melepaskan (*harvest and divestiture*), yaitu dengan memperkecil usaha atau mengurangi produksi.

4) Matriks SWOT

Analisis SWOT adalah analisis mengenai kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dihadapi suatu perusahaan. Kekuatan dan kelemahan termasuk dalam faktor internal perusahaan, sedangkan peluang dan ancaman termasuk dalam faktor eksternal perusahaan (Udaya, *et al.*, 2013).

Menurut David (2009), tahapan-tahapan dalam menentukan strategi dengan menggunakan Matriks SWOT antara lain:

1. Membuat daftar peluang eksternal perusahaan.
2. Membuat daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Membuat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
4. Membuat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
5. Menyesuaikan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan mencatat hasilnya dalam kolom strategi S-O.
6. Menyesuaikan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan mencatat hasilnya dalam kolom strategi W-O.
7. Menyesuaikan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan mencatat hasilnya dalam kolom strategi S-T.
8. Menyesuaikan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan mencatat hasilnya dalam kolom strategi W-T.

Matriks SWOT terdiri dari sembilan kolom. Empat kolom untuk *key success factors*, empat kolom untuk strategi, dan satu sel kosong yang terletak di sisi kiri atas. Keempat strategi tersebut adalah strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T yang dikembangkan dari *key success factors* yang terdiri dari S, W, O, dan T. Bentuk umum Matriks SWOT dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 9. Matriks SWOT

| | | |
|--|---|--|
| | Strengths (S) Mengidentifikasi kekuatan-kekuatan internal | Weaknesses (W) Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan internal |
| Opportunities (O) Mengidentifikasi peluang-peluang eksternal | Strategi (S-O) Merumuskan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Strategi (W-O) Merumuskan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mendapatkan peluang |
| Threats (T) Mengidentifikasi ancaman-ancaman eksternal | Strategi (S-T) Merumuskan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | Strategi (W-T) Merumuskan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Sumber: David, 2009

Strategi S-O (*Strength-Opportunity*) menggunakan kekuatan yang dimiliki internal perusahaan untuk mendapatkan peluang-peluang yang ada di lingkungan eksternal perusahaan sehingga dapat mendatangkan keuntungan dan dampak positif terhadap kondisi internal. Apabila perusahaan memiliki banyak kelemahan, maka ia harus mampu mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut untuk menjadi sumber kekuatan. Sedangkan adanya ancaman dari luar sebaiknya perlu dihindari.

Strategi W-O (*Weakness-Opportunity*) bertujuan untuk meminimalkan kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang di lingkungan luar perusahaan. Kelemahan internal dapat diminimalkan salah satunya dengan cara menjalin kerja sama dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi dan keunggulan.

Strategi S-T (*Strength-Threat*) artinya perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman yang ada di



lingkungan eksternal dengan menggunakan kekuatan-kekuatan yang dimiliki internal perusahaan.

Strategi W-T (*Weakness-Threat*) merupakan strategi untuk bertahan pada posisi yang stabil di pasar dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman dari luar. Perusahaan yang cenderung lemah di internalnya dan mendapat ancaman dari luar sesungguhnya sedang dalam posisi yang membahayakan. Upaya yang dapat dilakukan melalui strategi W-T ini adalah dengan bergabung dengan perusahaan lain, melakukan penghematan, menjual saham, atau menyatakan kebangkrutan perusahaan.

5) QSPM

Matriks *Quantitative Strategic Planning* digunakan pada *decision stage* atau tahap pengambilan keputusan untuk memilih strategi terbaik berdasarkan alternatif strategi yang telah dirumuskan pada *matching stage* dengan menggunakan Matriks I-E dan Matriks SWOT. Berikut ini adalah bentuk dasar dari *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Tabel 10. *Quantitative Strategic Planning Matrix*

| Faktor-faktor Utama | Alternatif Strategi | | | | | | |
|-------------------------|---------------------|------------|-----|-------------|-----|--------------|-----|
| | Weight | Strategi I | | Strategi II | | Strategi III | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Faktor Eksternal | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| Faktor Internal | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |
| - | | | | | | | |

Sumber: David, 2009

Tahapan-tahapan dalam melakukan analisis dengan QSPM menurut David (2009) sebagai berikut:

1. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan pada kolom sebelah kiri QSPM. Data ini diambil dari Matrik EFE dan Matriks IFE pada *input stage*. Minimal ada sepuluh *external key success factors* dan juga sepuluh *internal key success factors* yang dimasukkan dalam kolom QSPM ini.
2. Memberi bobot (*weight*) pada masing-masing eksternal dan internal *key success factors*. Bobot yang diberikan ini sama dengan bobot pada Matriks EFE dan Matriks IFE.
3. Meneliti kembali matriks-matriks pada *matching stage* dan mengidentifikasi strategi alternatif yang perlu dipertimbangkan perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan dan dicatat pada bagian atas baris QSPM.
4. Menentukan Nilai Daya Tarik atau *Attractiveness Score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan daya tarik relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Rentang nilai untuk *Attractiveness Scores* adalah:
 - 1 = tidak menarik
 - 2 = daya tarik rendah
 - 3 = daya tarik sedang
 - 4 = daya tarik tinggi
5. Menghitung total AS yang diperoleh dari perkalian *Weight* dengan *Attractiveness Score* pada masing-masing baris, sehingga disebut dengan Nilai Daya Tarik Terbobot atau *Total Attractiveness Score* (TAS).
6. Menghitung jumlah keseluruhan TAS pada masing-masing kolom QSPM. Jumlah TAS tertinggi adalah strategi utama yang dapat dipilih.



4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Keadaan Umum Daerah Penelitian

Berdasarkan data dari BPS Kota Probolinggo (2015), keadaan umum daerah penelitian yang terletak di Kelurahan Mayangan, Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur yang ditinjau dari letak geografis dan topografisnya diuraikan sebagai berikut.

4.1.1. Letak Geografis dan Topografis

Kota Probolinggo merupakan salah satu kota dari 38 kabupaten/kota yang ada di Provinsi Jawa Timur. Kota Probolinggo terletak pada koordinat $7^{\circ}43'41''$ – $7^{\circ}49'04''$ Lintang Selatan dan $113^{\circ}10'$ – $113^{\circ}15'$ Bujur Timur dengan rata-rata ketinggian 10 meter di atas permukaan laut. Luas wilayah Kota Probolinggo adalah 56.667 Km² yang terbagi menjadi 5 kecamatan dan 29 kelurahan. Peta Kota Probolinggo dapat dilihat dalam Lampiran 1.

Batas wilayah Kota Probolinggo secara geografis sebagai berikut.

- Utara : Selat Madura
- Timur : Kecamatan Dringu, Kabupaten Probolinggo
- Selatan : Kecamatan Leces, Kecamatan Wonomerto, Kecamatan Bantaran, dan Kecamatan Sumberasih yang masuk wilayah Kabupaten Probolinggo
- Barat : Kecamatan Sumberasih, Kabupaten Probolinggo

Penelitian ini dilaksanakan di Kelurahan Mayangan yang merupakan salah satu dari lima kelurahan di Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, Provinsi Jawa Timur. Luas Kelurahan Mayangan adalah 127,6 Km² yang dialokasikan untuk pemukiman penduduk seluas 91 Ha dan pertokoan atau perdagangan seluas 6,5 Ha dengan batas-batas wilayah sebagai berikut.

- Utara : Selat Madura
Timur : Kelurahan Mangunharjo
Selatan : Kelurahan Sukabumi dan Kelurahan Mangunharjo
Barat : Kelurahan Sukabumi

Dengan lokasi yang berada di daerah pesisir, memberikan kemudahan bagi UKM Jaya Utama untuk memperoleh bahan baku ikan segar karena berbatasan langsung dengan laut. Cuaca di daerah pesisir yang sangat terik juga sangat mendukung proses pengeringan ikan menjadi lebih cepat dengan suhu udara rata-rata sebesar 29°C – 32°C.

Berdasarkan keadaan topografinya, Kelurahan Mayangan berada pada ketinggian 4 m dari permukaan air laut sehingga wilayah ini termasuk dataran rendah. Seperti daerah-daerah lain di Indonesia, Kota Probolinggo termasuk Kelurahan Mayangan mempunyai dua musim yaitu musim kemarau dan musim penghujan. Jumlah curah hujan tertinggi terjadi pada bulan Januari dengan rata-rata sekitar 950 mm/tahun. Selama bulan Juli sampai September tidak terjadi hujan di wilayah Kota Probolinggo dan sekitarnya. Musim kering yang terjadi pada bulan Juli sampai Oktober di Kota Probolinggo berpengaruh terjadinya angin kering yang bertiup cukup kencang dari Asia Tenggara ke Barat Laut, angin ini biasa disebut Angin Gending.

Orbitasi atau jarak dari pusat pemerintahan lokasi Praktek Kerja Magang yaitu Kelurahan Mayangan dengan pusat pemerintahan Kecamatan Mayangan adalah 500 m, dari pemerintah Kota Probolinggo sejauh 1,75 Km, dan jarak dari ibukota Provinsi Jawa Timur adalah 100 Km. Berada di kawasan perkotaan memberikan kemudahan bagi UKM Jaya Utama untuk menikmati pembangunan dan fasilitas umum, seperti jalan raya, pasar, pusat keramaian penduduk, dan kantor pemerintahan.

4.1.2. Keadaan Penduduk

Penduduk Kelurahan Mayangan sebagian besar merupakan penduduk asli Probolinggo maupun pendatang dari Pulau Madura. Sebagian besar berasal dari Suku Madura terutama yang tinggal di dekat laut. Namun, adapula yang berasal dari Suku Jawa. Dalam kesehariannya, mereka berkomunikasi menggunakan Bahasa Madura. Sedangkan untuk komunikasi formal atau komunikasi dengan pendatang yang tidak bisa Bahasa Madura menggunakan Bahasa Indonesia atau Bahasa Jawa. Berdasarkan Monografi Kelurahan Mayangan bulan Juli - Desember 2015, keadaan penduduk Kelurahan Mayangan dijabarkan sebagai berikut.

1.) Keadaan Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin

Data penduduk Kelurahan Mayangan jika dilihat berdasarkan jenis kelamin tersaji dalam Tabel 11.

Tabel 11. Data penduduk Kelurahan Mayangan berdasarkan jenis kelamin

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah |
|--------------|---------------|--------------------|
| 1. | Laki-laki | 5.973 jiwa |
| 2. | Perempuan | 5.915 jiwa |
| Total | | 11.888 jiwa |

Sumber: Monografi Kelurahan Mayangan, 2015

Berdasarkan hasil registrasi penduduk pada tahun 2015, jumlah penduduk Kelurahan Mayangan adalah 11.888 jiwa yang terdiri dari 5.973 penduduk laki-laki dan 5.915 penduduk perempuan. Tingginya jumlah penduduk menjadi salah satu peluang bagi UKM Jaya Utama untuk memasarkan produk disekitarnya. Semakin tinggi jumlah penduduk semakin potensial bagi suatu usaha untuk meningkatkan jumlah produksinya.

2.) Keadaan Penduduk Berdasarkan Agama

Berdasarkan agama yang dianutnya, penduduk Kelurahan Mayangan terdiri dari enam kepercayaan seperti yang tersaji dalam Tabel 12.

Tabel 12. Data penduduk Kelurahan Mayangan berdasarkan agama

| No. | Agama | Jumlah | Persentase |
|--------------|-------------------|--------------------|----------------|
| 1. | Islam | 11.622 jiwa | 97,76% |
| 2. | Kristen Protestan | 136 jiwa | 1,14% |
| 3. | Kristen Katolik | 43 jiwa | 0,36% |
| 4. | Hindu | 2 jiwa | 0,02% |
| 5. | Budha | 84 jiwa | 0,71% |
| 6. | Konghucu | 1 | 0,01% |
| Total | | 11.888 jiwa | 100,00% |

Sumber: Monografi Kelurahan Mayangan, 2015

Agama yang dianut penduduk Kelurahan Mayangan sebagian besar memeluk Agama Islam, hal itu terlihat dari banyaknya mushola dan masjid yang berada di Kelurahan Mayangan dan berdiri saling berdekatan. Sebagian kecil menganut Agama Kristen Protestan, Kristen Katolik, Hindu, Budha, dan Konghucu. Pemilik dan keluarganya serta semua karyawan UKM Jaya Utama memeluk agama Islam. Pemilik UKM selalu memberi waktu untuk melaksanakan ibadah sholat pada saat hari kerja dan memberi cuti pada hari besar keagamaan.

3.) Keadaan Penduduk Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Data penduduk berdasarkan tingkat pendidikan di Kelurahan Mayangan dapat dilihat dalam Tabel 13.

Tabel 13. Data penduduk Kelurahan Mayangan berdasarkan tingkat pendidikan

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah | Persentase |
|--------------|--------------------|--------------|----------------|
| 1. | TK/ sederajat | 465 | 5,26% |
| 2. | SD/ sederajat | 3.701 | 41,85% |
| 3. | SMP/ sederajat | 1.728 | 19,54% |
| 4. | SMA/ sederajat | 2.538 | 28,70% |
| 5. | Akademi | 91 | 1,03% |
| 6. | Sarjana (S1-S3) | 321 | 3,63% |
| Total | | 8.844 | 100,00% |

Sumber: Monografi Kelurahan Mayangan, 2015

Berdasarkan data yang tersaji dalam Tabel 13 di atas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan yang ditempuh masyarakat Kelurahan Mayangan didominasi oleh lulusan Sekolah Dasar (SD) dengan persentase sebesar 41,85%, sedangkan lulusan akademi dan sarjana hanya 1,03% dan 3,63%. Hal ini menunjukkan sebagian besar masyarakat di Kelurahan Mayangan masih kurang

sadar akan pentingnya pendidikan, terutama pendidikan tinggi. Semakin tinggi pendidikan suatu masyarakat, semakin tinggi pula kesadaran untuk mengonsumsi ikan. Jika tingkat konsumsi ikan tinggi, hal ini dapat menjadi peluang bagi UKM Jaya Utama untuk memasarkan produknya di Kelurahan Mayangan dan sekitarnya.

4.) Keadaan Penduduk Berdasarkan Mata Pencarian

Mata pencaharian penduduk Kelurahan Mayangan cukup beragam. Data jumlah penduduk jika dilihat berdasarkan mata pencahariannya dapat dilihat dalam Tabel 14.

Tabel 14. Data penduduk berdasarkan mata pencaharian

| No. | Mata Pencarian | Jumlah | Persentase |
|-----|-------------------------|---------------|----------------|
| 1. | Karyawan | | |
| | 1) Pegawai Negeri Sipil | 142 | 1,19% |
| | 2) TNI/POLRI | 38 | 0,32% |
| | 3) Swasta | 1.638 | 13,78% |
| 2. | Wiraswasta | 1.039 | 8,74% |
| 3. | Tani | 15 | 0,13% |
| 4. | Pertukangan | 6 | 0,05% |
| 5. | Butuh tani | 5 | 0,04% |
| 6. | Pensiunan | 111 | 0,93% |
| 7. | Nelayan | 534 | 4,49% |
| 8. | Jasa | 178 | 1,50% |
| 9. | Buruh pabrik | 10 | 0,08% |
| 10. | Lain-lain | 8.172 | 68,74% |
| | Total | 11.888 | 100,00% |

Sumber: Monografi Kelurahan Mayangan, 2015

Mata pencaharian atau pekerjaan penduduk Kelurahan Mayangan cukup beragam, mulai dari karyawan tetap, wiraswasta, dan buruh. UKM Jaya Utama dapat menjalin kerja sama dengan nelayan di sekitar Kelurahan Mayangan untuk menyuplai bahan baku ikan segar.

4.1.3 Keadaan Umum Usaha Perikanan

Secara umum, usaha perikanan yang ada di Kelurahan Mayangan, Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo adalah usaha penangkapan dan usaha perikanan seperti pembekuan, pemfilletan, pemindangan, pengasapan dan

pengolahan baik yang berskala besar, menengah, maupun skala kecil dengan jumlah hasil perikanan sebesar 380 Ton. Untuk menunjang usaha-usaha tersebut, di Kelurahan Mayangan terdapat sebuah Pelabuhan Perikanan Pantai (PPP) dan juga Pasar Ikan yang terletak di ujung utara Kelurahan Mayangan.

Berdasarkan data dari bagian Usaha Perikanan Dinas Kelautan dan Perikanan di tahun 2015 setidaknya ada 15 Usaha Kecil Menengah yang mengolah dan memasarkan hasil perikanan berdiri di Kelurahan Mayangan. Setiap UKM memiliki produk unggulan yang berbeda-beda sesuai inovasinya masing-masing.

4.2. Sejarah dan Perkembangan Usaha

UKM Jaya Utama merupakan usaha pemfilletan dan pengolahan ikan yang terletak di Jalan Ikan Tongkol Gang Susu No. 75, Kelurahan Mayangan, Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur yang berdiri pada tahun 2006. Pendirinya adalah Bapak Farid Saleh yang dulunya adalah seorang nelayan. Ide dari usaha ini beliau dapat dari saudaranya di Sumenep, Madura, yang memiliki usaha pengolahan rambak kulit ikan. Di Pulau Madura pemanfaatan kulit Ikan Punti untuk dijadikan rambak sudah sejak lama dilakukan oleh masyarakat setempat. Namun, di kota Probolinggo sendiri Ikan Punti adalah ikan yang memiliki nilai ekonomis sangat rendah, harga ikan ini di pasaran hanya Rp 1.000/kg. Bahkan sering kali membusuk karena tidak laku. Banyak orang yang beranggapan bahwa Ikan Punti beracun seperti ikan buntal.

Dengan bermodal Rp 12.000.000,00 Bapak Farid dibantu istrinya mulai merintis usaha pengolahan Rambak Kulit Ikan Punti ini. Modal itu sebagian besar digunakan untuk membeli peralatan produksi seperti kompor, wajan, *hand sealer*, bak plastik, dan alat penunjang lain serta untuk membeli bahan baku. Proses produksi dilakukan di tanah belakang rumah dengan menumpang tetangganya.

Dalam hal teknis pembuatan, mereka tidak mengalami kendala yang berarti. Namun dalam pemasaran produk, Bapak Farid harus melakukan kegiatan promosi ekstra. Bahkan *sunk cost* yang harus ia keluarkan di awal usahanya hampir mencapai Rp 2.000.000,00.

Setiap hari Bapak Farid berkeliling Kota Probolinggo untuk menjajakan produknya. Rambak Ikan Puntii masih menjadi makanan yang baru bagi masyarakat, banyak yang masih ragu untuk membeli karena menganggap Ikan Puntii memiliki racun seperti ikan buntal. Untuk mengubah persepsi masyarakat yang demikian tadi, produk yang sudah jadi diberikan secara cuma-cuma kepada calon konsumen. Satu bulan pertama, tidak ada keuntungan yang diperoleh. Justru ia harus menutupi *sunk cost* yang telah dikeluarkan. Namun, bulan berikutnya permintaan terhadap Rambak Ikan Puntii mulai berdatangan. Bapak Farid pun berani memasarkan produknya ke warung-warung dan toko oleh-oleh.

Dua tahun kemudian, Bapak Farid bertemu dengan Bapak Bogo, seorang marketer yang sukses memasarkan produk-produk perikanan. Dari beliau, Bapak Farid mendapat ide untuk membuat rempeyek dari tulang. Tulang ikan selama ini dianggap sebagai limbah dari Fillet Ikan Puntii. Ternyata produk baru ini juga mendapat sambutan baik dari masyarakat karena dipercaya mengandung kalsium tinggi dan sudah dibuktikan dengan uji laboratorium. UKM Jaya Utama juga memulai usaha pemfilletan ikan lainnya, seperti ikan tengiri, kerapu, dan kakap.

Pada tahun 2009, UKM Jaya Utama mulai mengembangkan produk baru, yaitu Rempeyek Ikan Teri dan Rempeyek Ikan Jenggelek. Pembeli yang datang bukan hanya dari dalam kota saja, bahkan dari luar kota juga. Empat tahun berjalan, UKM Jaya Utama berpindah lokasi produksi setelah membeli sebidang tanah di samping rumah pemilik. Di tanah tersebut, didirikanlah satu buah bangunan yang digunakan untuk menyimpan bahan baku, membelah dan

mencuci ikan, tempat penyimpanan ikan kering dan produk jadi, serta tempat untuk menjemur ikan. Jumlah karyawan yang dipekerjakan sebanyak empat orang yang juga merupakan kerabat dekat. Selain membuat rempeyek dan rambak, Bapak Farid juga ahli dalam membuat terasi, rengginang, dan kerupuk ikan. Beberapa mantan karyawan ada yang melepaskan diri dan mendirikan usaha sendiri dengan berbekal pengetahuan yang diperoleh selama bekerja di UKM Jaya Utama.

UKM Jaya Utama mengantongi sertifikat Tanda Daftar Perusahaan (TDP) sebagai Perusahaan Perorangan dan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Mikro dari Badan Pelayanan Perizinan pada bulan Juni 2012. Di tahun yang sama, UKM Jaya Utama memperoleh penghargaan dari Pemerintah Kota Probolinggo sebagai Juara Pertama dalam Lomba Adikarya Adi Bahari Bidang Pengolahan Perikanan tingkat Kota Probolinggo. Setelah satu penghargaan ini, di tahun-tahun berikutnya, pada setiap lomba bidang pengolahan produk perikanan UKM Jaya Utama selalu menyabet juara. Pada tahun 2013 UKM ini mendapat sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT) dari Dinas Kesehatan setempat. UKM Jaya Utama juga telah lolos dalam audit yang dilakukan oleh Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) pada bulan September 2015 dan mendapat sertifikat Halal dari Majelis Ulama Indonesia (MUI).

Selain penghargaan, UKM ini telah beberapa kali mendapat bantuan dari akademisi dan institusi perguruan tinggi berupa mesin dan peralatan produksi. UKM Jaya Utama juga sering diliput dalam acara-acara televisi lokal dan nasional, sehingga bisa juga menjadi sarana promosi bagi UKM ini. Kini, tidak banyak aktivitas promosi yang dilakukan oleh UKM Jaya Utama karena pembeli sudah berdatangan dengan sendirinya ke tempat usaha.

4.3. Identifikasi Faktor Internal Usaha

Faktor internal usaha adalah kecenderungan atau kejadian yang berada di dalam suatu usaha. Identifikasi faktor internal usaha bertujuan untuk menggali faktor kunci yang dapat menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan, sehingga dapat menjadi acuan dalam menyusun strategi pengembangan usaha yang tepat. Internal usaha di UKM Jaya Utama dikaji dari sudut pandang aspek teknis, aspek finansial, aspek pemasaran, aspek manajemen, dan aspek yuridis yang masing-masing aspek telah dijabarkan dalam pembahasan berikut ini.

4.3.1. Aspek Teknis

1.) Sarana

Sarana usaha di UKM Jaya Utama terbagi menjadi tiga, yaitu sarana produksi, sarana bangunan, dan sarana penunjang. Sarana usaha yang dimiliki cukup lengkap dan berfungsi dengan baik jika dibandingkan dengan UKM lain. Tempat produksi berada terpisah dengan rumah pemilik dan cukup luas. Beberapa sarana yang dimiliki merupakan bantuan dari dinas setempat maupun dari akademisi dan instansi. Sarana usaha dapat dilihat pada Lampiran 4, sedangkan kapasitas sarana usaha di UKM Jaya tersaji dalam Tabel 15.

Tabel 15. Kapasitas sarana usaha

| No. | Nama Sarana | Kapasitas Maksimum |
|-----|--------------------------------|--------------------|
| 1. | Freezer kecil | 80 kg |
| 2. | Freezer besar | 120 kg |
| 3. | Spinner | 30 kg/jam |
| 4. | Tempat pengeringan | 150 kg |
| 5. | Tempat penyimpanan produk | 200 bungkus |
| 6. | Tempat penyimpanan ikan kering | 150 kg |

Sumber: Data Primer, 2016

2.) Faktor Produksi

Faktor produksi pada UKM Jaya Utama terdiri dari bahan baku, bahan tambahan, sumber daya manusia (tenaga kerja), dan *entrepreneurship*.

a. Bahan Baku

Bahan baku untuk pembuatan produk antara lain Ikan Jenggelek, Ikan Teri, Ikan Kapasan, Ikan Punti, Ikan Teri Nasi, Ikan Tengiri, Ikan Kerapu, Ikan Kakap, dan Udang Rebon. Semua bahan baku pada UKM Jaya Utama diperoleh dari Pasar Ikan Mayangan yang terletak kurang lebih 1,5 Km dari lokasi usaha. Ikan-ikan yang ada di pasar ini berasal dari tangkapan nelayan yang mendarat di Pelabuhan Perikanan Pantai Mayangan.

b. Bahan Tambahan

Bahan tambahan yang digunakan untuk membuat produk olahan seperti Rempyek Ikan dan Teri Nasi Crispy adalah bahan adonan sebagai pelapis yang terdiri dari tepung beras, daun jeruk, bawang putih, garam, gula, air kapur sirih, air, dan telur ayam, serta minyak kelapa untuk menggoreng. Pada pembuatan terasi dan rambak kulit ikan hanya memerlukan garam sebagai bahan tambahan. Semua bahan tambahan ini dibeli di toko grosir sembako yang berada tidak jauh dari lokasi usaha.

c. Sumber Daya Manusia

Di UKM Jaya Utama status karyawan terbagi menjadi dua, yaitu karyawan aktif dan karyawan pasif. Karyawan aktif adalah karyawan yang bekerja setiap hari produksi, baik saat musim ikan maupun musim paceklik. Sedangkan karyawan pasif adalah karyawan yang hanya dipekerjakan ketika sedang musim ikan. Rata-rata karyawan bekerja enam jam sehari, hari kerja adalah Sabtu sampai Kamis atau enam hari dalam seminggu. Total karyawan UKM Jaya Utama adalah 9 orang yang terdiri dari 6 orang laki-laki dan 3 orang perempuan. Dari segi kuantitas, karyawan UKM Jaya Utama sudah memenuhi jumlahnya. Kalaupun memerlukan karyawan tambahan, UKM Jaya Utama tidak pernah kesulitan. Namun, dari sudut pandang kualitas tenaga kerja masih terbilang rendah. Sebagian besar karyawan hanya lulusan

SLTP/ sederajat. Pemilikpun tidak mengenyam pendidikan formal yang layak, karena hanya sampai kelas 4 Sekolah Dasar. Anak pemilik sekaligus karyawan yang merupakan lulusan Sekolah Menengah Kejuruan memiliki kualitas yang sedang-sedang saja, dilihat dari kemampuannya yang belum bisa menguasai teknologi informasi dan digital dengan baik. Untuk membuat desain label saja, UKM Jaya Utama masih mengandalkan bantuan dari pihak luar, serta promosi dan pemasaran melalui internet yang belum dapat dikelola dengan baik.

d. *Entrepreneurship*

UKM Jaya Utama mampu berinovasi terhadap produknya yang berkembang dari dua jenis produk menjadi beraneka macam. Namun, UKM ini belum berani dalam mengambil resiko untuk meningkatkan penjualan, memperluas area pemasaran, dan menjalin relasi dengan distributor. Oleh karena itu Jiwa kewirausahaan yang dimiliki pemilik masih tergolong rendah.

3) Proses Produksi dan Teknologi Produksi

Proses produksi di UKM Jaya Utama cukup sederhana dan mudah untuk dipelajari. UKM Jaya Utama sangat mengutamakan kebersihan dalam proses produksi. Sebelum bekerja, para karyawan wajib mencuci tangan dengan sabun. Mengenakan penutup kepala dan masker, serta sarung tangan jika menangani produk matang. Pembuatan Rempeyek Ikan dan Teri Nasi Crispy dimulai dari pengadaan bahan baku dan bahan tambahan, pencucian I, pembelahan, pencucian II, penjemuran, pemotongan ujung kepala dan ekor, pembuatan adonan pelapis, pencelupan, penggorengan, pengeringan, dan pembungkusan. Proses produksi fillet ikan adalah rangkaian operasi yang terdiri dari pengadaan bahan baku dan peralatan produksi yang terdiri dari pisau, talenan, timbangan manual, dan keranjang plastik. Lalu diawali dengan pencucian, *skinning*, pemotongan kepala dan membuang isi perut, pemfilletan, penimbangan,

pembungkusan, dan pembekuan. Proses produksi Terasi Powder adalah mencampur udang rebon dengan garam, penjemuran I, penggilingan, penjemuran II, dan terakhir disangrai hingga kering.

Beberapa teknologi produksi yang digunakan adalah *freezer* untuk menyimpan ikan agar tidak busuk, *blender* untuk menghaluskan bumbu, *spinner* untuk meniriskan minyak agar produk hasil olahan yang digoreng benar-benar kering, *hand sealer* untuk merekatkan kemasan produk, serta timbangan digital agar hasil timbangan lebih akurat. Agar dapat memaksimalkan produksinya, UKM Jaya Utama memerlukan teknologi pengeringan yang tidak menggunakan cahaya matahari, yaitu dengan sumber energi lain seperti kayu, minyak, atau listrik, yang sampai saat ini belum dimiliki. Namun, UKM Jaya Utama telah mampu menerapkan teknologi produksi yang menciptakan produk bermutu dan aman untuk dikonsumsi. Oleh karena itu, UKM Jaya Utama memperoleh sertifikat dari B-POM RI Nomor 010915.3574.231 Piagam Bintang Satu Keamanan Pangan karena telah menerapkan prinsip dasar keamanan pangan yang meliputi kebersihan (*higiene*) karyawan, penanganan dan penyimpanan bahan makanan, pengendalian hama, sanitasi tempat dan peralatan.

4) Kapasitas Produksi

Kapasitas produksi setiap bulan pada UKM Jaya Utama dapat dilihat dalam Tabel 16.

Tabel 16. Kapasitas produksi dalam satu bulan

| No | Produk | Bahan Baku | Hasil (bungkus) | Waktu Produksi |
|----|----------------------------|------------|-----------------|-------------------|
| 1. | Rempeyek Jenggelek | 250 Kg | 625 | 3 kali per minggu |
| 2. | Rempeyek Ikan Teri | 350 Kg | 875 | 3 kali per minggu |
| 3. | Rempeyek Tulang Ikan Punti | 50 Kg | 165 | 3 kali per minggu |
| 4. | Rempeyek Ikan Kapasan | 300 Kg | 750 | 3 kali per minggu |
| 5. | Rambak Kulit Ikan Punti | 100 Kg | 70 | 3 kali per minggu |
| 6. | Rambak Kulit Ikan | 150 Kg | 100 | 3 kali per minggu |
| 7. | Teri Nasi Crispy | 75 Kg | 20 | 3 bulan sekali |

Lanjutan Tabel 16. Kapasitas produksi dalam satu bulan

| No | Produk | Bahan Baku | Hasil (bungkus) | Waktu Produksi |
|-----|---------------------|------------|-----------------|-------------------|
| 8. | Fillet Ikan Punti | 150 Kg | 270 | 6 kali per minggu |
| 9. | Fillet Ikan Tengiri | 100 Kg | 140 | 6 kali per minggu |
| 10. | Fillet Ikan Kakap | 500 Kg | 650 | 6 kali per minggu |
| 11. | Fillet Ikan Kerapu | 200 Kg | 300 | 6 kali per minggu |
| 12. | Terasi Powder | 20 Kg | 38 | 3 bulan sekali |
| 13. | Terasi Udang | 20 Kg | 38 | 3 bulan sekali |

Sumber: Data Primer, 2016

Dalam satu hari rata-rata UKM Jaya Utama mengeringkan ikan sebanyak 50 – 100 Kg, dengan kapasitas tempat pengeringan maksimal 150 Kg per hari. Produk fillet rata-rata diproduksi 40 – 70 Kg per hari, dengan kapasitas freezer 200 Kg. Kapasitas produksi fillet tidak dapat dimaksimalkan karena sebagian besar ruang dalam freezer digunakan untuk menyimpan bahan baku produk olahan. Kapasitas produksi produk olahan belum maksimal terutama pada saat musim hujan karena proses pengeringan menjadi lebih lama. Ikan yang seharusnya bisa kering dalam sehari, baru bisa kering dalam waktu 3 – 4 hari.

5) Lokasi dan Tata Letak Usaha

Lokasi usaha pengolahan ikan UKM Jaya Utama terletak di Kelurahan Mayangan, Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, Provinsi Jawa Timur. Lokasi usaha terletak di tengah pemukiman penduduk dengan jarak 20 meter dari jalan utama desa. Lokasi ini dipilih karena dekat dengan kediaman pemilik, serta mudah mendapatkan tenaga kerja yang terdiri dari anggota keluarga dan kerabat dekat. Dengan lokasi usaha yang hanya berjarak 8 meter dari rumah, mempermudah dalam pengawasan, instalasi listrik dan air, serta menghemat ongkos transportasi menuju lokasi usaha yang bisa dijangkau dengan berjalan kaki. Batas-batas wilayah di UKM Jaya Utama sebagai berikut.

Utara : Pabrik dupa

Timur : Tanah kosong milik warga

Selatan : Rumah warga

Barat : Rumah warga

UKM Jaya Utama memiliki lahan seluas 100 m² yang dialokasikan untuk berbagai kegiatan usaha, yaitu berupa satu buah bangunan yang digunakan untuk tempat penggorengan, satu bangunan untuk penyimpanan bahan baku, etalase produk jadi, rak penyimpanan ikan kering, dan alat-alat pengemasan, satu buah toilet, tempat pencucian, dan pelataran tanpa atap yang digunakan untuk menjemur ikan. Semua bangunan terbuat dari tembok batu bata dan lantai keramik sehingga mudah dibersihkan. Adapun untuk saluran pembuangan limbah cair, limbah tersebut dialirkan pada parit kecil yang terdapat di belakang bangunan menuju sungai kecil yang berjarak 5 meter dari lokasi usaha. Lokasi UKM Jaya Utama dapat dilihat pada Lampiran 2.

Penyusunan tata letak ruang proses telah diatur menurut urutan operasi dalam proses pembuatan produk. Aliran material bahan dimulai dari pintu masuk bahan baku, tempat penyimpanan, tempat pencucian, tempat penjemuran, tempat penggorengan, tempat pengemasan, dan terakhir tempat penyimpanan produk jadi. Jenis pola aliran bahan dalam proses produksi yang diterapkan adalah pola melingkar. Kebutuhan ruang juga terbilang efisien dan sesuai dengan jumlah karyawan serta kapasitas produksi. Tata letak UKM Jaya Utama tersaji dalam Lampiran 3. Ringkasan aspek teknis dapat dilihat pada Tabel 17.

Tabel 17. Ringkasan aspek teknis UKM Jaya Utama

| No | Aspek | Ketentuan Analisis | Hasil |
|----|-----------------|--|--|
| 1. | Sarana usaha | Mesin dan peralatan UKM Jaya Utama memiliki mesin lengkap dan dalam kondisi yang baik. | dan peralatan produksi yang cukup lengkap |
| 2. | Faktor produksi | Faktor produksi tersedia dan mudah diperoleh | Faktor produksi seperti bahan baku, bahan tambahan, dan tenaga kerja cukup mudah diperoleh, tetapi sayang belum memiliki jiwa wirausaha yang tinggi. |
| 3. | Proses produksi | Menggunakan teknologi dan mesin atau peralatan yang tepat dan efisien. | Proses produksi mudah dilakukan, UKM Jaya Utama juga memiliki teknologi produksi yang sesuai standard keamanan pangan. |

Lanjutan Tabel 17. Ringkasan aspek teknis UKM Jaya Utama

| No | Aspek | Ketentuan Analisis | Hasil |
|----|--------------------|---|--|
| 4. | Kapasitas produksi | Sesuai fasilitas/mesin dan dapat memenuhi sasaran penjualan | Kapasitas produksi belum mencapai kapasitas maksimum yang dapat dilakukan. |
| 5. | Lokasi usaha | Dekat dengan sumber bahan baku, dekat dengan konsumen sasaran, dekat dengan sumber tenaga kerja, mudah dijangkau. | Lokasi usaha berada di daerah pesisir sehingga mudah mendapat bahan baku, berada di tengah pemukiman penduduk sehingga mudah mendapat tenaga kerja, dan berada di perkotaan sehingga mudah mendapat pembeli potensial. |
| 6. | Tata letak | Penggunaan ruang yang optimal, mudah dilakukan penyesuaian ekspansi, arus material lancar. | Pola aliran bahan membentuk pola melingkar dan sesuai dengan kebutuhan ruang. |

Sumber: Data Primer, 2016

4.3.2. Aspek Finansial

Aspek finansial atau aspek keuangan adalah aspek yang sangat penting untuk diperhatikan dalam suatu usaha, karena setiap kegiatan usaha selalu membutuhkan dana dalam menjalankan usahanya. Aspek finansial dalam usaha pengolahan dan pemfilletan ikan di UKM Jaya Utama antara lain permodalan, penerimaan, dan analisis finansial yang meliputi RC Rasio, keuntungan, dan REC (*Return of Equity Capital*), dan BEP.

1) Permodalan

Permodalan atau total modal dalam usaha pemfilletan dan pengolahan ikan di UKM Jaya Utama terdiri dari modal tetap dan modal kerja selama satu tahun.

a. Modal Tetap

Modal tetap pada UKM jaya Utama yang terdiri dari tanah, bangunan, sarana produksi, dan sarana penunjang memiliki nilai sebesar Rp 133.147.000,00.

Rincian modal tetap dapat dilihat dalam Lampiran 6.

b. Modal Kerja

Modal kerja merupakan penjumlahan atau total dari biaya tetap dan biaya variabel yang nilainya sebesar Rp 552.508.217,00 per tahun. Rincian modal kerja pada UKM Jaya Utama dapat dilihat dalam Lampiran 10.

1. Biaya tetap

Biaya tetap (*fixed cost*) selama satu tahun pada UKM Jaya Utama sebesar Rp 9.422.217,00 yang terdiri dari biaya penyusutan, biaya perawatan, dan tagihan Wifi. Rincian biaya tetap dapat dilihat dalam Lampiran 8.

- Penyusutan

Modal tetap seperti bangunan dan peralatan produksi dalam suatu usaha akan mengalami penyusutan selama periode tertentu. Namun, beberapa modal tetap seperti tanah dan tabung gas LPG tidak mengalami penyusutan. Besarnya penyusutan modal tetap dalam satu tahun pada UKM Jaya Utama sebesar Rp 6.042.216,67. Rincian penyusutan modal tetap dapat dilihat dalam Lampiran 7.

2. Biaya variabel

Biaya variabel pada UKM Jaya Utama terdiri dari biaya bahan baku, bahan tambahan, upah karyawan borongan, upah tambahan bagi karyawan, dan bahan pendukung lainnya. Besarnya biaya variabel selama satu tahun adalah sebesar Rp 543.086.000,00. Rincian biaya variabel dapat dilihat dalam Lampiran 9.

2) Penerimaan

Penerimaan yang diterima UKM Jaya Utama dari hasil penjualan produknya dalam satu tahun sebesar Rp 703.350.000,00. Rincian jumlah produk dan penerimaan dapat dilihat dalam Lampiran 11.

3) RC Rasio

Dari hasil perhitungan, RC Rasio diperoleh nilai sebesar 1,27. Nilai tersebut menunjukkan bahwa usaha ini menguntungkan, karena kriteria analisis RC Rasio yang menguntungkan adalah lebih besar dari 1 ($RC\ Rasio > 1$). Rincian perhitungan RC Rasio dapat dilihat dalam Lampiran 12.

4) Keuntungan

Keuntungan usaha merupakan selisih dari total penerimaan dan total biaya. Maka keuntungan yang diperoleh UKM Jaya Utama dalam satu tahun sebesar Rp 150.841.783,00. Perhitungan keuntungan dalam satu tahun dapat dilihat dalam Lampiran 13.

5) REC (*Return of Equity Capital*)

Analisis finansial jangka pendek menggunakan *Return to Equity Capital* (REC) karena modal untuk usaha berasal dari modal sendiri dan masih menggunakan tenaga kerja keluarga. Oleh karena itu dalam menghitung REC, laba/keuntungan dalam satu tahun dikurangi dengan Nilai Kerja Keluarga (NKK) yang nilainya sebesar Rp 26.400.000,00 per tahun. Dari hasil perhitungan nilai REC UKM Jaya Utama dalam satu tahun diperoleh nilai sebesar 22,52%. Nilai ini berarti, dengan modal sebesar Rp 100,00 akan memperoleh keuntungan sebesar Rp 22,52. Dengan tingkat bunga bank per Februari 2016 sebesar 7,0%, maka usaha ini layak untuk dijalankan karena nilai REC lebih besar dari tingkat suku bunga. Perhitungan REC dapat dilihat pada Lampiran 14.

6) BEP (*Break Even Point*)

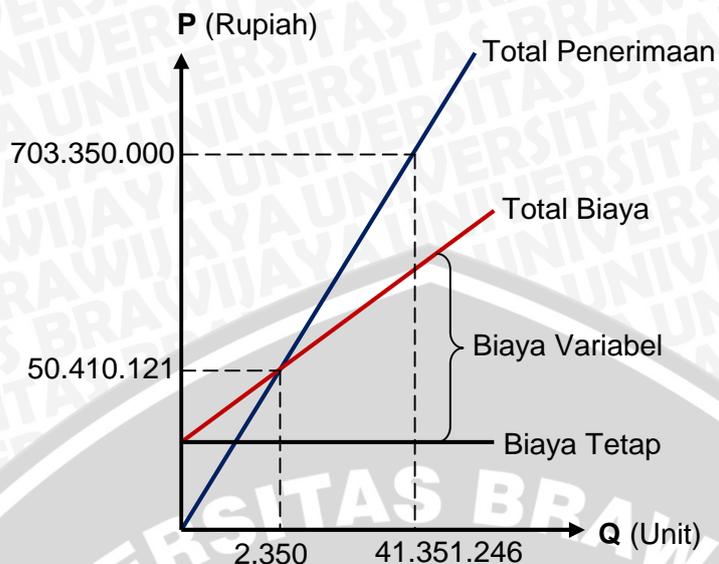
Perhitungan *Break Even Point*, baik BEP_{sales} maupun BEP_{unit} menggunakan BEP *mix* karena usaha ini terdiri dari 13 produk. Hasil perhitungan BEP dapat dilihat dalam Lampiran 15. *Break Even Point* tiap produk tersaji dalam Tabel 18.

Tabel 18. BEP produk UKM Jaya Utama

| No | Nama Produk | BEP _{unit} | BEP _{sales} (Rp) |
|-----|----------------------------|---------------------|------------------------------|
| 1. | Rempeyek Jenggelek | 441 | 3.527.511 |
| 2. | Rempeyek Ikan Teri | 617 | 4.938.515 |
| 3. | Rempeyek Tulang Ikan Punti | 118 | 940.670 |
| 4. | Rempeyek Ikan Kapasan | 529 | 4.233.013 |
| 5. | Rambak Kulit Ikan Punti | 71 | 705.502 |
| 6. | Rambak Kulit Ikan | 71 | 705.502 |
| 7. | Teri Nasi Crispy | 5 | 94.067 |
| 8. | Fillet Ikan Punti | 94 | 4.233.013 |
| 9. | Fillet Ikan Tengiri | 47 | 2.822.009 |
| 10. | Fillet Ikan Kakap | 235 | 12.934.206 |
| 11. | Fillet Ikan Kerapu | 106 | 5.820.393 |
| 12. | Terasi Powder | 9 | 220.469 |
| 13. | Terasi Udang | 9 | 176.376 |
| | Total | 2.350 | 41.351.246 |

Sumber: Data Primer, 2016

Suatu usaha dikatakan tidak untung dan tidak rugi atau berada pada titik impas jika hasil penjualan produk sama dengan titik BEP, baik BEP_{unit} maupun BEP_{sales}. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil perhitungan total BEP_{unit} adalah 2.350 unit, sedangkan BEP_{sales} sebesar Rp 41.351.246,00. Artinya, UKM Jaya Utama mencapai titik impas atau dalam keadaan tidak untung dan tidak rugi jika mampu memproduksi 2.350 unit produk dengan asumsi semua produk terjual dan menerima pendapatan Rp 41.351.246,00. Faktanya UKM Jaya Utama mampu memproduksi dan menjual 39.980 unit produk, dengan penerimaan sebesar Rp 703.350.000,00 dalam satu tahun. Grafik BEP dapat dilihat pada grafik di bawah ini.



Grafik 1. Break Even Point

Sayangnya, di UKM Jaya Utama ini belum membuat laporan keuangan harian atau bulanan. Sehingga tidak dapat dijadikan acuan dalam evaluasi kelayakan usaha dan perkiraan permintaan maupun perencanaan jumlah produksi. Ringkasan aspek finansial pada UKM Jaya Utama beserta alat analisisnya ada dalam Tabel 19.

Tabel 19. Ringkasan aspek finansial UKM Jaya Utama

| No | Aspek | Ketentuan Analisis | Hasil | Analisis |
|----|------------|--|--------------------------|---|
| 1. | RC rasio | RC Rasio < 1, maka usaha dikatakan rugi. RC Rasio = 1, maka usaha dikatakan impas. RC Rasio > 1, maka usaha dikatakan untung | RC rasio sebesar 1,27 | RC rasio lebih dari satu artinya usaha ini menguntungkan. |
| 2. | Keuntungan | Lebih dari 0 | Rp 150.841.783 per tahun | Keuntungan menunjukkan penerimaan yang diterima lebih besar dari modal yang dikeluarkan |
| 3. | REC | Lebih tinggi dari suku bunga | REC sebesar 22,52% | REC lebih tinggi daripada suku bunga, artinya usaha ini layak. |

Lanjutan Tabel 19. Ringkasan aspek finansial UKM Jaya Utama

| No | Aspek | Ketentuan Analisis | Hasil | Analisis |
|----|-------|---|--|--|
| 4. | BEP | 4) Jika volume penjualan > BEP maka usaha tersebut menguntungkan 5) Jika volume penjualan = BEP maka usaha tersebut tidak untung dan tidak rugi 6) Jika volume penjualan < BEP maka usaha tersebut mengalami kerugian | BEP _{unit} sebanyak 2.350 dan BEP _{sales} sebesar Rp 41.351.246. | Volume penjualan lebih tinggi daripada nilai BEP, maka usaha pemfilletan dan pengolahan ikan di UKM Jaya Utama ini menguntungkan |

Sumber: Data Primer, 2016

4.3.3. Aspek Pemasaran

1.) Strategi Pemasaran

Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Danibrata (2009), mengenai strategi pemasaran produk Extra Joss menggunakan pendekatan STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*). Strategi pemasaran yang dilakukan oleh produk Extra Joss adalah dengan melakukan segmentasi pasar, yaitu dengan mempertimbangkan variabel demografis, geografis, psikografis, dan perilaku. Sasaran utama atau target utama produk Extra Joss adalah mereka yang memerlukan energi tambahan, yang memiliki vitalitas tinggi, pekerja keras, dengan rentang usia 17 – 23, 24 – 30, 31 – 40 tahun. Secara selektif juga pasar usia 50 tahun ke atas. Extra Joss menempatkan produknya sebagai produk yang segar, muda, dan kuat.

a. Segmentation

Penelitian yang dilakukan oleh Aviliani, *et al.*(2011), mengelompokkan nasabah ke dalam lima segmen pasar berdasarkan *Recency of purchase*, *Frequency of purchase*, dan *Monetary value of purchase* (RFM). Tujuan dari *RFM Scoring* adalah untuk meramalkan perilaku konsumen di masa depan

(mengarahkan keputusan segmentasi yang lebih baik) pada Bank Rakyat Indonesia (BRI).

UKM Jaya Utama tidak pernah membuat segmentasi pemasaran sebelumnya.

Namun secara geografis, konsumen produk dari UKM Jaya Utama adalah masyarakat dalam kota dan luar Kota Probolinggo, seperti Malang, Surabaya, dan Jakarta. Berdasarkan psikologisnya, konsumen khusus untuk produk fillet adalah masyarakat kelas menengah sampai menengah ke atas dengan pola hidup yang serba praktis, karena ikan fillet lebih mudah untuk diolah. Dari segi perilaku, kelompok konsumen selama ini adalah masyarakat yang gemar makan ikan, baik ikan segar maupun produk olahan.

b. *Targeting*

Berdasarkan penelitian Wijaya dan Chandra (2006) pada Restoran BC, setelah melakukan segmentasi pasar dengan metode *the change-expecting lad*, maka manajer restoran dapat membidik target utama yaitu pelajar dan mahasiswa. Strategi yang dapat diambil yaitu dengan membuat menu paket hemat bagi pelajar dan mahasiswa yang mengonsumsi jenis makanan *steak* dan *grill* di Restoran BC, atau memberi diskon khusus dengan menunjukkan kartu identitas pelajar.

Target utama yang selama ini menjadi sasaran pemasaran produk UKM Jaya Utama adalah konsumen yang berada di Kota Probolinggo. Meskipun ada pula pembeli dari luar kota seperti Malang dan Surabaya khusus untuk produk olahan dengan intensitas pembelian sekali seminggu. UKM Jaya Utama selama ini lebih fokus untuk memenuhi permintaan dari dalam Kota Probolinggo. Dari data kependudukan Probolinggo dalam Angka berdasarkan Hasil Sensus Penduduk Tahun 2010, jumlah penduduk Kota Probolinggo adalah 217.062 jiwa yang tersebar di lima kecamatan. Laju pertumbuhan penduduk sebesar 1,26 maka dapat diperkirakan tahun 2016 jumlah

penduduk Kota Probolinggo akan bertambah. Selama ini kebanyakan konsumen UKM Jaya Utama berasal dari masyarakat menengah sampai menengah ke atas, dan rata-rata bekerja sebagai PNS, karena setiap hari produk dipasarkan dengan cara berkeliling dari satu kantor ke kantor dinas yang lain. Jumlah PNS Kota Probolinggo tahun 2014 adalah 4.689 orang. Tingkat konsumsi ikan masyarakat Kota Probolinggo adalah 32,07 per kapita per tahun. Jika UKM Jaya Utama menargetkan 20% dari keseluruhan PNS yang ada, maka ada sekitar 937 orang yang menjadi target pemasaran. Dengan demikian target jumlah ikan yang diolah dan dipasarkan dapat mencapai 30 ton per tahun dengan asumsi tingkat konsumsi ikan konsumen yang menjadi target sebesar 32,07 kg per orang per tahun.

c. *Positioning*

Menurut Mudayana (2010), dalam menentukan posisi produk ada tujuh variabel dasar yang dipakai yaitu atribut (*attribute positioning*), manfaat (*benefit positioning*), pemakaian (*use/application positioning*), pengguna (*user positioning*), pesaing (*competitor positioning*), kategori produk (*product category positioning*), kualitas/harga (*quality/price positioning*). Hasil dari penelitiannya menyebutkan bahwa dalam menentukan posisi produk, manajemen rumah sakit menggunakan *strategi brand extension* (perluasan produk) yaitu bedah Laparaskopi yang dikenalkan pada tahun 2005. Dari segi atribut, Laparaskopi mempunyai keunggulan dari segi kosmetik, karena proses pembedahan hanya berupa sayatan kecil sekitar 1 – 2 cm dibagian pusar, efektivitas dan efisiensi waktu dibanding dengan bedah biasa. Dilihat dari segi kualitas dan harga, kualitas Laparaskopi lebih bagus dibanding bedah biasa dan harga juga terjangkau.

UKM Jaya Utama memosisikan produknya sebagai produk dengan kualitas dan cita rasa yang lebih unggul dari produk UKM lain. Hal ini terbukti dengan

tanggapan sejumlah konsumen yang lebih memilih produk UKM Jaya Utama dari segi rasa dan kualitasnya. Konsumen bahkan tidak pernah komplain masalah harga, meskipun harga yang ditetapkan UKM Jaya Utama lebih tinggi daripada produk lain yang sejenis. Ringkasan strategi pemasaran dapat dilihat dalam Tabel 20.

Tabel 20. Ringkasan strategi pemasaran UKM Jaya Utama

| No | Kelompok Aspek | Ketentuan Analisis | Hasil |
|----|---------------------|--|---|
| 1. | <i>Segmentation</i> | <p>Geografis Wilayah perkotaan atau pedesaan</p> <p>Demografis Usia: balita, anak-anak, dewasa Gender: pria/wanita Pendapatan: <1jt, 1-5jt, >5jt</p> <p>Psikografis Gaya hidup: sederhana, seandainya, mewah</p> <p>Perilaku</p> <ul style="list-style-type: none"> - Status pemakai tetap - Pertimbangan tertentu - Sensitivitas harga - Kesiapan - Tingkat pemakaian - Loyalitas | Belum melakukan segmentasi pasar. |
| 2. | <i>Targeting</i> | Menetapkan pasar sasaran dengan cara mengembangkan ukuran-ukuran dan daya tarik segmen kemudian memilih segmen sasaran yang diinginkan. | Target utama dalam melakukan pemasaran adalah masyarakat menengah ke atas yang berada di Kota Probolinggo. |
| 3. | <i>Positioning</i> | Menentukan posisi yang kompetitif untuk produk atau suatu pasar | UKM Jaya Utama memosisikan produknya sebagai produk yang memiliki kualitas unggul daripada produk UKM lain di Kota Probolinggo. |

Sumber: Data Primer, 2016

2.) Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah kebijakan strategi pemasaran terpadu yang mengkombinasikan strategi produk, harga, distribusi, dan promosi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan hasil pemasaran produk

dengan memilih produk yang tepat, menetapkan harga yang sesuai dan mampu bersaing, saluran distribusi yang efisien, serta melakukan promosi dengan efektif.

a. Produk (*Product*)

Kombinasi jumlah produksi dan penjualan berbagai macam produk yang dihasilkan perusahaan disebut dengan *product-sales mix*. Masing-masing jenis produk tersebut mempunyai kontribusi yang berbeda terhadap hasil penjualan dan keuntungan yang diterima perusahaan. Penambahan jenis produk baru dapat dilakukan dengan jalan memasarkan produk sejenis dengan yang telah diproduksi namun tingkat dan harganya tidak sama (Sutojo, 2001).

Menurut Primyastanto (2011), strategi produk yang biasa dilakukan oleh suatu perusahaan adalah desain produk, penentuan logo dan moto, menciptakan merk, membuat kemasan, dan *labelling*.

UKM Jaya Utama memasarkan aneka produk, diantaranya Fillet Ikan Punti, Fillet Ikan Tengiri, Fillet Ikan Kakap, Fillet Ikan kerapu, Rempeyek Ikan Jenggelek, Rempeyek Ikan Kapasan, Rempeyek Ikan Teri, Rempeyek Tulang Ikan, Rambak Kulit Ikan Punti, Rambak Kulit Ikan, Teri Nasi Crispy, Terasi Udang, dan Terasi Powder. Produk UKM Jaya Utama dapat dilihat dalam Lampiran 5.

Merk produk didasarkan pada isi produk dan tertera dengan jelas pada label kemasan sesuai dengan isi dalam kemasan produk. Logo perusahaan sekaligus merk dagang perusahaan yang ditetapkan UKM Jaya Utama sejak bulan Mei tahun 2013 adalah "Jaya Utama". Logo perusahaan dapat dilihat dalam Gambar 2.



Gambar 2. Logo UKM Jaya Utama

Kemasan produk rambak dan rempeyek terdiri dari dua jenis, yaitu kemasan primer berupa plastik polistiren tebal transparan dan kemasan sekunder berupa kardus karton tebal khusus untuk pembelian diatas 10 bungkus. UKM Jaya Utama menyediakan dua jenis kemasan plastik, ada yang biasa dan juga *stand up pouch* dengan *zipper* yang bisa ditutup kembali. Sedangkan untuk produk Fillet Ikan Puntii, kemasan primer berupa plastik polistiren tipis transparan tanpa menggunakan label apapun. Terasi Udang juga dikemas dengan plastik dan disertai label. Khusus untuk Terasi Powder dan Teri Nasi Crispy dikemas dengan toples plastik yang menarik.

Label pada kemasan primer mencakup informasi produk antara lain merk produk, logo perusahaan, berat bersih, tanggal kadaluarsa, komposisi, alamat produksi, logo Halal, nomor B-POM, dan nomor P-IRT produk. Sedangkan label pada kemasan sekunder hanya memuat informasi umum dan alamat produksi. Label didesain dengan warna mencolok agar dapat menarik minat konsumen. Label dipasang pada bagian atas kemasan untuk kemasan biasa dan dipasang di tengah pada kemasan *stand up pouch*.

b. Harga (*Price*)

Harga adalah bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari strategi bauran pemasaran yang lain. Dalam menentukan harga produk di samping memperhatikan biaya pengadaan produk, hal lain yang perlu diperhatikan

adalah faktor persaingan harga yang berlaku dipasar namun tanpa mengesampingkan kepuasan konsumen (Sutojo, 2001).

UKM Jaya Utama menetapkan harga eceran tertinggi untuk produk Rempyek Ikan seharga Rp 8.000,00 dan Rp 10.000,00 untuk Rambak Kulit Ikan. Jika melalui distribusi tidak langsung, artinya produk sampai di tangan konsumen setelah melalui distributor pertama atau kedua, UKM Jaya Utama memberi potongan sebesar Rp 1.000,00 untuk tiap kemasan kepada distributor/ pengecer. Fillet Ikan Puntii dibandrol dengan harga Rp 22.500,00, Fillet Ikan Tengiri seharga Rp 30.000,00, Fillet Ikan Kakap dengan harga Rp 27.500,00, dan Fillet Ikan Kerapu dijual seharga Rp 27.500,00 untuk setiap kemasan dengan berat 500 gram. Terasi Udang dengan berat 200 gram seharga Rp 20.000,00, sedangkan Terasi Powder seharga Rp 25.000,00 per toples. Teri Nasi Crispy dijual dengan harga Rp 20.000,00. Harga produk fillet memang lebih mahal daripada fillet ikan dari UKM lain, karena UKM Jaya Utama menjual produk fillet dalam keadaan beku dan konsumen sasarannya adalah masyarakat menengah ke atas.

Beberapa pertimbangan UKM Jaya Utama dalam menentukan harga produk adalah biaya produksi, harga produk saingan dan kemampuan daya beli konsumen. Selama ini, UKM Jaya Utama sudah tiga kali menaikkan harga produknya. Hal ini dikarenakan harga bahan baku yang semakin meningkat.

c. Distribusi (*Place*)

Dalam memasarkan produknya, UKM Jaya Utama masih menggunakan strategi distribusi konvensional, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagian besar konsumen berasal dari dalam Kota Probolinggo, pelanggan dari luar kota seperti Malang dan Surabaya hanya melakukan pembelian satu minggu sekali dengan datang langsung ke tempat usaha. Namun sayangnya, tempat pemasaran yang menjadi satu dengan tempat produksi letaknya

kurang strategis karena berada di tengah pemukiman. Tempat parkir juga tidak tersedia, sehingga pembeli terpaksa meninggalkan kendaraannya di tepi jalan raya dan berjalan kaki sejauh 20 meter melewati gang sempit. Namun, dengan adanya bantuan papan nama bantuan dari Diskoperindag Kota Probolinggo, dapat membantu pembeli untuk mencari lokasi UKM Jaya Utama. Meskipun demikian, UKM Jaya Utama berada pada kawasan perkotaan sehingga lebih mudah dalam menangkap konsumen potensial.

d. Promosi (*Promotion*)

Pada tahap pengenalan produk, promosi yang dilakukan oleh UKM Jaya Utama adalah dengan cara menawarkan produknya ke beberapa tempat seperti toko oleh-oleh, toko kelontong, dan kantor dinas. Calon pembeli diberi kesempatan untuk mencicipi produk dengan cuma-cuma. Promosi juga dilakukan melalui dunia maya dan jejaring sosial seperti blog dan facebook. Selain itu juga dengan rutin mengikuti kegiatan pameran dan bazar.

Menurut Sutojo (2011), tahap pengenalan produk mulai berjalan pada saat baru diterjunkan ke pasar. Karena produk masih baru di masyarakat, dan belum banyak konsumen mengetahuinya. Agar produk cepat dikenal konsumen, pihak pemasar perlu melakukan promosi penjualan secara intensif.

Kini UKM Jaya Utama tengah pada tahap pertumbuhan produk. Meskipun sekarang sudah ada saingan yang memproduksi dan memasarkan produk sejenis, produk UKM Jaya Utama telah memiliki posisi tersendiri di hati konsumennya. Tentu saja karena UKM ini selalu menjaga cita rasa produk dan kepercayaan konsumen. Hal ini juga tidak terlepas dari usaha promosi yang dilakukan, salah satunya yaitu dengan mengikuti pameran atau bazar pada acara-acara tertentu, baik di dalam maupun di luar kota. Kegiatan usaha di UKM Jaya Utama sering diliput oleh beberapa stasiun televisi swasta, hal



ini sekaligus menjadi media promosi yang sangat meyakinkan untuk masyarakat luas. Beberapa acara yang pernah menayangkan kegiatan usaha di UKM Jaya Utama seperti "Laptop si Unyil" di Trans7, "Jadi Pengusaha" di tvOne, dan di Probolinggo TV.

Menurut Kotler dan Keller (2009), tahap pertumbuhan produk ditandai dengan peningkatan yang cukup pesat dalam penjualan, adanya pesaing baru yang masuk untuk menangkan peluang pasar dengan memasarkan produk sejenis. Pada tahap ini perusahaan perlu tetap mempertahankan atau meningkatkan promosi.

Rincian bauran pemasaran dapat dilihat pada Tabel 21.

Tabel 21. Rincian bauran pemasaran UKM Jaya Utama

| No | Kelompok Aspek | Ketentuan Analisis | Hasil |
|----|------------------|--|---|
| 1. | <i>Product</i> | Desain produk menarik, memiliki logo, merk mudah diingat dan menarik, kemasan sesuai dengan isi produk, serta memiliki label dengan konten yang lengkap (merk, komposisi, alamat produksi, netto, tanggal kadaluarsa, kode produksi, dan nomor P-IRT). | UKM Jaya Utama memasarkan produk fillet ikan dan olahan ikan yang dikemas dengan plastik atau toples dan mencantumkan label sesuai spesifikasi masing-masing produk, produk olahan memiliki cita rasa yang enak, sedangkan fillet ikan tetap segar karena dibekukan |
| 2. | <i>Price</i> | Mampu bersaing, dapat dijangkau konsumen sasaran. | Harga produk UKM Jaya Utama berkisar Rp 8.000 - Rp 25.000 untuk produk olahan, dan Rp 22.500 - Rp 30.000 untuk produk fillet ikan. |
| 3. | <i>Place</i> | Mudah dijangkau konsumen, proses distribusi cepat | Distribusi produk secara konvensional, yaitu langsung dan tidak langsung |
| 4. | <i>Promotion</i> | Dapat menarik minat konsumen | Promosi melalui pameran/bazar dan liputan acara televisi. |

Sumber: Data Primer, 2016

4.3.4. Aspek Manajemen

Menurut Sule dan Saefullah (2010), manajemen adalah proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk mewujudkan tujuan atau cita-cita bersama melalui fungsi-fungsi manajemen dengan cara mengalokasikan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien. Keempat fungsi manajemen tersebut antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan atau pengimplementasian, dan pengawasan.

1) Perencanaan (*Planning*)

a. Perencanaan Pemasaran

Menurut Paul dan Gultinan (1985), langkah-langkah dalam melakukan perencanaan pemasaran dimulai dengan menganalisis situasi internal dan eksternal, menetapkan sasaran, mengembangkan strategi program, dan terakhir menyediakan alat koordinasi dan pengendalian.

Kegiatan pemasaran di UKM Jaya Utama belum direncanakan dengan baik. Tidak ada strategi pemasaran yang benar-benar dilakukan, seperti segmentasi dan targeting yang tidak ditentukan dengan jelas. Meski demikian, UKM Jaya Utama telah mampu memosisikan produknya sebagai produk yang berkualitas dan memiliki cita rasa yang sesuai dengan selera konsumen. Perencanaan produk sebagai salah satu bauran pemasaran dilakukan ketika akan memproduksi jenis produk baru, mulai bahan baku, proses produksi, desain produk, dan harga produk.

b. Perencanaan Keuangan

Perencanaan keuangan disusun berdasarkan laporan keuangan yang telah dibuat, baik laporan harian, bulanan, maupun tahunan. Sehingga dapat diketahui perkembangan arus kas dan laba rugi perusahaan. Namun sayang, di UKM Jaya Utama belum membuat laporan keuangan secara teratur dan sistematis. Modal yang digunakan untuk usaha berasal dari dana pribadi yang

dikelola untuk membeli peralatan dan bahan baku produksi. UKM Jaya Utama juga pernah meminjam modal dari bank untuk merenovasi bangunan tempat usahanya.

c. Perencanaan Produksi

Mengenai teknis produksi di UKM Jaya Utama, yang direncanakan baru sebatas perencanaan jangka pendek seperti bahan baku, proses produksi, dan keperluan peralatan. Kapasitas produksi belum direncanakan dengan matang, khususnya untuk produk olahan. Waktu produksi tidak dijadwalkan dengan baik, jumlah produk yang diproduksi terkadang hanya untuk memenuhi pesanan saja. Manajemen persediaan dan penyimpanan produk maupun bahan baku tidak terlalu diperhatikan.

Untuk menentukan kapasitas produksi, dapat dilakukan dengan pendekatan *Break Even Point* (BEP). Penjelasan mengenai perhitungan BEP telah dijabarkan pada pembahasan aspek finansial. Kapasitas produksi minimal adalah sebanyak BEP_{unit} untuk setiap produk. Target produksi harus lebih tinggi dari itu. Kapasitas maksimal yang dapat diproduksi dibatasi oleh besarnya permintaan, ketersediaan bahan baku, dan kapasitas mesin (Gitosudarmo, 2012).

d. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja dimulai dari proses perekrutan karyawan. Tidak memerlukan spesifikasi keahlian khusus untuk menjadi karyawan UKM Jaya Utama. Keterampilan dalam pekerjaan akan dipelajari saat bekerja melalui panduan dari pemilik atau dari karyawan senior. Hal yang terpenting adalah calon karyawan memiliki sopan santun, kejujuran, dan loyal terhadap pekerjaan.

Di UKM Jaya Utama status karyawan terbagi menjadi dua, yaitu karyawan aktif dan karyawan pasif. Karyawan aktif adalah karyawan yang bekerja setiap

hari produksi, baik saat musim ikan maupun musim paceklik. Sedangkan karyawan pasif adalah karyawan yang hanya dipekerjakan ketika sedang musim ikan. Karena jumlah bahan baku untuk produksi sangat banyak, sehingga membutuhkan banyak tenaga kerja. Pembagian karyawan berdasarkan jenis kelamin dan status karyawan ada dalam Tabel 22.

Tabel 22. Pembagian karyawan berdasarkan jenis kelamin dan status karyawan

| No. | Keterangan | Jumlah |
|-----|------------------------------------|----------|
| 1. | Berdasarkan jenis kelamin | |
| | Laki-laki | 6 |
| | Perempuan | 3 |
| | Total | 9 |
| 2. | Berdasarkan status karyawan | |
| | Karyawan aktif | 3 |
| | Karyawan pasif | 6 |
| | Total | 9 |

Sumber: Data Primer, 2016

Sistem pengupahan di UKM Jaya Utama menggunakan sistem kerja borongan. Upah karyawan masuk ke dalam biaya variabel, karena jumlahnya tidak tetap setiap bulannya tergantung pada kapasitas produksi. Upah diberikan per hari kepada setiap karyawan, yaitu dengan rincian yang tersaji dalam Tabel 23.

Tabel 23. Daftar upah karyawan

| No. | Pekerjaan | Upah |
|-----|-------------------------------------|-------------|
| 1 | Membelah dan mencuci ikan | Rp 1.000/kg |
| 2 | Menjemur ikan dan membungkus produk | Rp 1.000/kg |

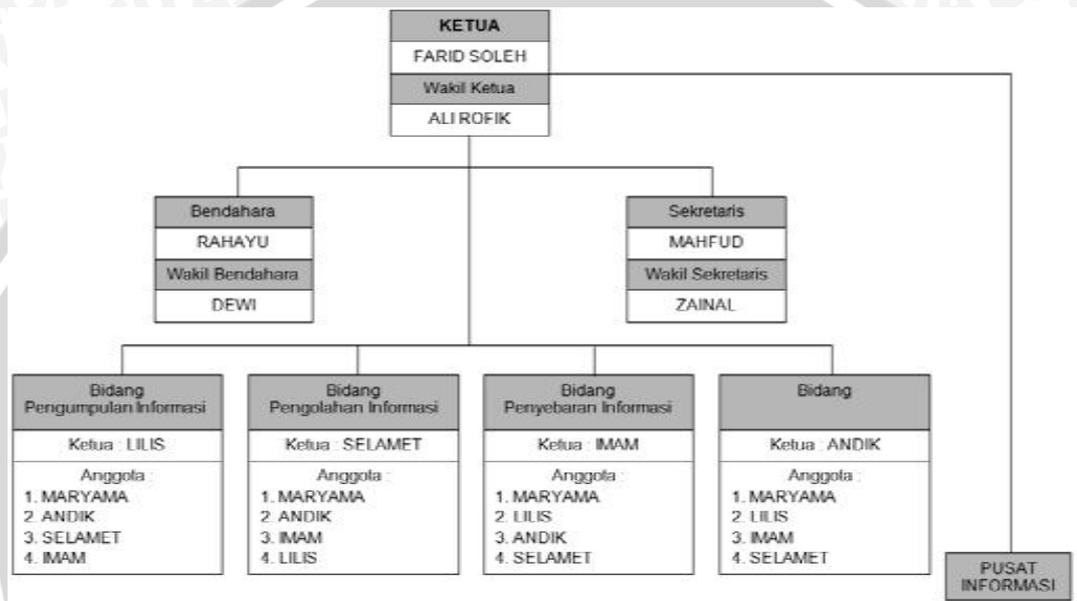
Sumber: Data Primer, 2015

Selain upah kerja borongan, karyawan juga memperoleh upah tambahan untuk pekerjaan di luar kegiatan produksi, seperti mengantarkan pesanan, membersihkan tempat produksi, dan membeli bahan baku.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)

UKM Jaya Utama telah memiliki struktur organisasi atas binaan dari Dinas Komunikasi dan Informasi Kota Probolinggo. Struktur organisasi yang telah ada tidak menggambarkan tugas yang jelas sesuai operasional usaha yang

dijalankan. Pengelola UKM juga tidak memahami setiap bidang dan pembagian kerja yang tertera dalam struktur organisasi tersebut. Satu dari empat bagian dalam struktur organisasi tersebut tidak mencantumkan nama bidangnya. Pembagian kerja pada setiap bidang tidak jelas karena setiap orang rangkap jabatan sebagai ketua dan anggota pada beberapa bidang yang berbeda. Struktur organisasi UKM Jaya Utama dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Struktur Organisasi UKM Jaya Utama

Dalam kegiatan operasional usaha, semua tenaga kerja termasuk pemilik dan istri pemilik ditempatkan pada bagian perolehan bahan baku, bagian pra produksi dan pembelahan, bagian penggorengan, bagian pengemasan, dan bagian pemasaran. Tugas masing-masing bagian dan pembagian kerja dirinci sebagai berikut.

a. Bagian perolehan bahan baku

Bahan baku diperoleh dari pasar ikan maupun dari nelayan dan pedagang ikan yang langsung mengantar ikan ke tempat usaha. Pemilik usaha dan istrinya yang bertugas untuk memastikan ketersediaan bahan baku. Ketika tidak sedang musim ikan, mereka berkeliling Pasar Ikan Mayangan untuk



membeli bahan baku ikan. Namun, jika sedang musim ikan pemilik usaha harus memastikan supplier mendatangkan ikan sesuai kapasitas produksi dan kapasitas tenaga kerja agar tidak terjadi penumpukkan ikan.

b. Bagian pra-produksi, pembelahan, dan penjemuran

Tugas utama bagian pra produksi adalah menyiapkan peralatan untuk melakukan kegiatan produksi dalam keadaan bersih, membelah ikan, membersihkan ikan, dan menjemur ikan. Dengan kata lain, bagian ini melakukan semua proses dari ikan segar sampai menjadi ikan kering yang siap digoreng. Proses ini adalah proses yang paling banyak menyerap karyawan dan waktu kerja.

c. Bagian penggorengan

Bagian penggorengan bertugas untuk melakukan proses penggorengan ikan kering menjadi rempeyek yang siap dikemas. Selain itu, juga bertugas dalam menyediakan bahan tambahan seperti minyak goreng, tepung, dan bumbu. Bagian ini cukup dikerjakan oleh satu atau dua orang.

d. Bagian pengemasan

Selain membungkus dan mengemas, bagian ini juga bertugas untuk membuat label kemasan. Bagian ini dikerjakan oleh tiga orang karyawan atau lebih.

e. Bagian pemasaran

Pemilik usaha terjun langsung dalam kegiatan pemasaran produk, seperti mengantarkan pesanan, melakukan promosi, serta menjalin komunikasi dengan calon pembeli dan pelanggan.

3) Penggerakan (*Actuating*)

Dalam pelaksanaannya, karyawan UKM Jaya Utama bekerja sesuai arahan dari pemilik dengan mengabaikan struktur organisasi yang ada. Meskipun pada saat-saat tertentu, terkadang karyawan ikut membantu di bagian lain yang bukan menjadi tugasnya karena adanya penumpukan pekerjaan. Namun, setiap

karyawan tetap memiliki rasa tanggung jawab untuk menyelesaikan tugas pada bagiannya masing-masing.

Penggerakan adalah proses pengarahan dari pemilik untuk memberi dorongan motivasi pada karyawan agar semangat bekerja. Selain upah kerja borongan, pemilik juga memberi uang lebih atau biasa disebut ceperan untuk pekerjaan di luar produksi, seperti membersihkan tempat produksi, membeli bahan tambahan, dan mengantarkan pesanan. Untuk memenuhi kebutuhan fisik karyawan, beberapa hal yang dilakukan pemilik usaha adalah dengan memberi waktu istirahat, makan siang, dan libur hari besar. Selain itu, untuk menjaga hubungan baik dengan pemilik serta memberi semangat kerja, menjelang hari raya karyawan diberi THR berupa uang tunai atau pakaian. Pemilik juga sering mengajak karyawan pergi berlibur paling tidak satu tahun sekali. Sedangkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan, pemilik biasanya mengajak satu atau beberapa karyawan untuk ikut pada diklat-diklat yang dihidirinya.

4) Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan terhadap kinerja karyawan dan mutu produk dilakukan oleh pemilik usaha sendiri. Pengawasan yang dilakukan terutama menyangkut masalah kebersihan selama proses produksi. Hal ini terlihat dari pemilik yang selalu menginstruksikan kepada seluruh karyawannya untuk mencuci tangan sebelum dan sesudah menangani produk, selalu mengenakan sarung tangan jika bersentuhan langsung dengan produk atau bahan makanan, serta mencuci bersih semua peralatan setelah selesai digunakan. Rincian aspek manajemen UKM Jaya Utama dapat dilihat dalam Tabel 24.

Tabel 24. Rincian aspek manajemen UKM Jaya Utama

| No | Aspek | Ketentuan Analisis | Hasil |
|----|-----------------------------|---|---|
| 1. | Perencanaan: - Pemasaran | Memiliki target pasar, Karakteristik produk, strategi harga, saluran distribusi, dan strategi promosi | Kegiatan pemasaran belum direncanakan dengan baik |

Lanjutan Tabel 24. Rincian aspek manajemen UKM Jaya Utama

| No | Aspek | Ketentuan Analisis | Hasil |
|----|------------------|---|--|
| | - Keuangan | Merencanakan penggunaan modal dan memiliki laporan keuangan. | Belum ada pencatatan laporan keuangan secara sistematis. |
| | - Produksi | Menyusun teknis produksi, keperluan bahan baku, bahan penunjang, rencana hasil produksi | Tidak ada perencanaan kapasitas produksi yang matang. |
| | - Tenaga kerja | Merencanakan jumlah kebutuhan tenaga kerja, jam kerja, dan upah karyawan. | Tenaga kerja direncanakan dengan baik, seperti upah dan kompensasi. |
| 2. | Pengorganisasian | Memiliki struktur organisasi, setiap orang mengetahui tugas dan perannya dalam organisasi | Pembagian kerja dalam struktur organisasi kurang jelas dan tidak sesuai operasional usaha. |
| 3. | Penggerakan | Karyawan bekerja sesuai arahan dari pimpinan, dan pimpinan mampu memotivasi kerja karyawan | Karyawan UKM Jaya Utama telah melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai arahan pemilik. |
| 4. | Pengawasan | Melakukan pengawasan terhadap usaha yang dijalankan agar sesuai dengan perencanaan yang dibuat. | Pengawasan di UKM Jaya Utama dilakukan sendiri oleh pemilik, mulai dari kinerja karyawan, kualitas bahan baku, proses produksi, serta produk yang siap dipasarkan. |

Sumber: Data Primer, 2016

4.3.5. Aspek Yuridis

Suatu usaha yang dijalankan harus memenuhi segala prosedur yang berkaitan dengan izin-izin dan berbagai persyaratan tertentu mengenai pendirian usaha. Sebelum usaha dijalankan, perlu dipersiapkan hal-hal yang berkaitan dengan aspek hukum seperti badan hukum perusahaan yang akan dipilih serta kelengkapan dokumen perizinan usaha lainnya (Primyastanto, 2011).

UKM Jaya Utama memperoleh Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Mikro dengan Nomor: 126/13-10/SIUP-Mikro/VI/2012, dari Badan Pelayanan Perijinan Kota Probolinggo, enam tahun setelah usaha berjalan yaitu pada tanggal 5 Juni 2012. Dengan mengantongi surat izin ini, UKM Jaya Utama berhak untuk melakukan kegiatan usaha perdagangan di seluruh wilayah Republik Indonesia selama UKM ini masih menjalankan usahanya. Dua hari

setelahnya, BPP Kota Probolinggo melayangkan surat Tanda Daftar Perusahaan (TDP) kepada UKM Jaya Utama sebagai badan usaha Perusahaan Perorangan (PO) dengan Nomor 131054700156 yang berlaku sampai 7 Juni 2017. UKM Jaya Utama juga memperoleh Sertifikat Produksi Pangan Industri Rumah Tangga (P-IRT) untuk produk rempeyek dan rambaknya dari Dinas Kesehatan Kota Probolinggo pada 12 April 2013 dan berlaku untuk lima tahun setelah tanggal pembuatan. Higienitas produk selalu terjaga, karena telah mengantongi izin dari BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan) dengan peringkat Bintang Satu yang baru saja diterbitkan bulan September 2015 lalu. Namun sayangnya, UKM Jaya Utama belum memiliki Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dari Dinas Perpajakan Kota Probolinggo. Jadi, selama usaha ini berdiri belum pernah membayar pajak.

4.4. Identifikasi Faktor Eksternal Usaha

Identifikasi faktor eksternal usaha bertujuan untuk mengetahui kecenderungan atau kejadian yang berada di lingkungan eksternal dan tidak dapat dikendalikan oleh suatu usaha. Faktor kunci dalam lingkungan eksternal dapat menjadi peluang atau ancaman bagi suatu perusahaan. Lingkungan eksternal suatu UKM Jaya Utama ditinjau dari lingkungan makro/jauh dan lingkungan industri.

4.4.1. Lingkungan Makro

Lingkungan eksternal makro biasa diidentifikasi menggunakan Analisis PEST, namun untuk mengidentifikasi lingkungan makro UKM Jaya Utama, peneliti menambahkan faktor alam sebagai pelengkap.

1) Faktor Politik atau Kebijakan Pemerintah

Pemerintah Kota Probolinggo melalui Dinas Kelautan dan Perikanan memberikan dorongan penuh terhadap perkembangan dan pertumbuhan Usaha

Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), baik yang sedang berkembang maupun yang baru dirintis. Dorongan ini diwujudkan dengan membentuk Bagian Usaha Perikanan di DKP Kota Probolinggo yang khusus menangani usaha-usaha perikanan, maupun semi-perikanan. Berdasarkan data yang diperoleh dari DKP Kota Probolinggo, saat ini ada sekitar 65 UKM yang menekuni usaha pengolahan dan pemasaran ikan di Kota Probolinggo. Di Kecamatan Mayangan sendiri ada 15 UKM yang berdiri, salah satunya yaitu UKM Jaya Utama.

DKP Kota Probolinggo juga menjalin kerja sama dengan Dinas Koperasi, Energi Mineral, Industri dan Perdagangan (Diskoperindag) Kota Probolinggo untuk memberikan pelatihan kerja kepada pengelola UKM di kota tersebut. Pelatihan dapat berupa pelatihan teknis seperti proses pembuatan produk, pembuatan kemasan dan label, serta pelatihan manajemen seperti pengelolaan laporan keuangan, pembagian kerja, dan pemasaran. Selain pelatihan, UKM juga mendapat bantuan peralatan produksi dan penunjang.

Pemerintah Kota Probolinggo juga memfasilitasi UKM-UKM untuk melakukan promosi, yaitu melalui pameran/bazar baik skala lokal maupun nasional seperti Semi Pro (Seminggu di Probolinggo) yang rutin di gelar setiap tahun. Selain pameran, promosi juga dilakukan melalui website resmi pemerintah dan televisi lokal. Arus politik dan kebijakan yang mendorong perkembangan UKM ini dapat menjadi peluang yang baik bagi UKM Jaya Utama dan UKM lainnya.

2) Faktor Ekonomi

Kebijakan pemerintah terkait Tarif Dasar Listrik (TDL) sebagai imbas dari kenaikan harga Bahan Bakar Minyak menjadi ancaman tersendiri bagi masyarakat dan industri. Harga BBM yang mengalami penurunan tidak diimbangi dengan penurunan TDL, meskipun pada akhirnya TDL diturunkan Rp 100 per KWh pada bulan Januari 2016 lalu. Harga BBM dan TDL dapat menambah biaya

produksi suatu usaha. Meskipun demikian, kedua variabel ini tidak terlalu berdampak penting terhadap perkembangan industri kecil yang tidak banyak menggunakan mesin tenaga listrik dan jalur distribusi yang sederhana.

3) **Faktor Sosial**

Kegiatan Petik Laut merupakan ritual adat yang menjadi agenda tahunan di Kota Probolinggo dan sekaligus sebagai wisata budaya yang dapat menarik minat berkunjung wisatawan domestik maupun mancanegara. Momentum ini dapat dijadikan peluang bagi UKM Jaya Utama untuk mempromosikan produknya karena ada ribuan orang dari berbagai daerah datang ke acara tersebut. Jika produk dapat dikenal langsung oleh masyarakat maka pangsa pasar juga akan semakin luas.

4) **Faktor Teknologi**

Teknologi adalah penemuan manusia untuk memudahkan dan meningkatkan hasil dari pekerjaan yang dilakukannya. Teknologi selalu mengalami perkembangan dari masa ke masa. Contohnya dalam hal mengeringkan ikan, tanpa teknologi proses pengeringan dapat berjalan 1 - 2 hari dengan mengandalkan cahaya matahari yang hanya bersinar sepanjang hari pada musim kemarau. Dengan adanya teknologi pengeringan ikan, hanya dibutuhkan waktu 5 – 6 jam saja dan tanpa dipengaruhi cuaca. Dari pembahasan pada aspek lingkungan internal di awal, disebutkan bahwa UKM Jaya Utama memerlukan teknologi semacam ini untuk dapat meningkatkan kapasitas produksinya.

Selain teknologi dalam bidang mesin, teknologi juga selalu berkembang pada bidang informasi dan komunikasi. Contoh yang paling familiar saat ini adalah adanya internet sebagai teknologi yang multiguna. Selain untuk menggali informasi, juga dapat menjalin komunikasi dengan efektif. Adanya teknologi

seperti ini dapat menjadi peluang yang menguntungkan jika dapat ditangkap dengan baik oleh UKM Jaya Utama

5) Faktor Alam

Proses pengeringan ikan di UKM Jaya Utama sangat mengandalkan cahaya matahari. UKM ini berada di daerah pesisir yang berbatasan langsung dengan Selat Madura, sehingga sangat menguntungkan jika pada saat musim kemarau, dimana matahari akan bersinar terik pada siang hari. Hal ini dapat mempercepat proses pengeringan ikan. Namun jika musim hujan datang, ikan baru akan kering 2 - 3 hari lamanya.

4.4.2. Lingkungan Industri

1) Pemasok

UKM Jaya Utama memperoleh bahan baku utama ikan segar dari Pasar Ikan Mayangan dengan membeli di sejumlah pedagang. Setiap pedagang menjual jenis ikan yang berbeda-beda, tergantung pada hasil kesepakatan lelang dengan nelayan. Karena ketidakpastian jenis ikan yang dijual pedagang ikan di Pasar Ikan Mayangan, UKM Jaya Utama tidak berlangganan khusus dengan satu atau beberapa pedagang ikan. Selain dari Kota Probolinggo, bahan baku ikan juga dapat diperoleh dari pemasok dari daerah lain seperti Kecamatan Kraksan, Kabupaten Jember, Banyuwangi, dan Situbondo. Sayangnya, UKM Jaya Utama hanya mendatangkan bahan baku ikan dari daerah lain jika di Kota Probolinggo tidak ada ikan untuk bahan baku produksi, atau jumlahnya sedikit. Seyogyanya UKM Jaya Utama dapat memanfaatkan sumber bahan baku dari daerah lain sebagai peluang untuk menambah kapasitas produksi. Bahan tambahan atau bahan pelengkap seperti tepung terigu, minyak goreng, bumbu, dan sebagainya diperoleh dari toko sembako yang terletak tidak jauh dari tempat usaha. Berdasarkan fakta tersebut, kekuatan tawar menawar pemasok dapat

dikatakan rendah karena UKM Jaya Utama mudah untuk berganti dari satu pemasok ke pemasok lainnya.

2) **Konsumen**

Konsumen produk olahan di UKM Jaya Utama beraneka ragam status sosial dan asalnya, mulai dari kelas menengah hingga menengah ke atas, dari dalam maupun luar Kota Probolinggo. Berbeda dengan produk olahan, Fillet Ikan hanya ditargetkan untuk masyarakat dengan kelas ekonomi menengah ke atas yang berada di Kota Probolinggo dan sekitarnya. Kekuatan tawar menawar pembeli dapat dikatakan cukup kuat karena pembeli dapat dengan mudah beralih ke produk substitusi lain. Sebab, di Kota Probolinggo sendiri juga masih sangat banyak oleh-oleh atau makanan olahan dari ikan maupun komoditas pertanian lainnya. Produk Fillet Ikan juga bisa disubstitusi dengan ikan segar atau daging unggas.

3) **Pesaing**

Semakin mudah memasuki suatu industri dan semakin tinggi peluangnya, maka semakin banyak usaha-usaha baru yang muncul dan bergerak dalam industri yang sama. Indikasi munculnya pesaing baru dapat terlihat dari mudahnya untuk memulai usaha dengan modal yang tidak terlalu besar, proses produksi yang sederhana, dan adanya peluang dari segi permintaan pasar. Di Kota Probolinggo sendiri ada 65 UKM yang mendirikan usaha pengolahan dan pemasaran produk perikanan. Setiap UKM memiliki produk yang berbeda-beda. Dari 65 UKM yang tersebar di wilayah Kota Probolinggo ada dua UKM yang memiliki produk hampir sama dengan UKM Jaya Utama, yaitu UKM Khasbi Jaya dan UKM Mina Kartini. Namun adanya kedua UKM tersebut tidak dianggap sebagai pesaing yang berarti. Meskipun memiliki produk olahan yang sama, olahan dari kedua UKM tersebut tidak seaneh dan sebaik UKM Jaya Utama di mata konsumen.

4.5. Analisis Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal UKM Jaya Utama, maka dapat dianalisis faktor kunci yang dapat menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Identifikasi faktor internal dapat menjadi kekuatan atau kelemahan, sedangkan faktor eksternal dapat menjadi peluang atau ancaman. Minimal harus ada sepuluh dari masing-masing faktor internal dan eksternal yang diidentifikasi untuk dapat dimasukkan ke dalam Matriks IFE dan EFE. Proses analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman ini melibatkan empat orang responden dari UKM Jaya Utama, yaitu pemilik, istri pemilik, anak pemilik, dan satu orang karyawan dengan menggunakan metode PAR (*Participatory Action Research*). Pemilik berperan sebagai pemimpin jalannya diskusi (*local leader*), sedangkan peneliti sebagai fasilitator yang memberi pengarahan dan membuat laporan akhir.

4.5.1. Kekuatan

Untuk memudahkan responden memberi bobot dan rating pada masing-masing faktor kunci, maka peneliti menetapkan kriteria pemberian bobot dan rating pada faktor kekuatan yang dapat dilihat dalam Tabel 25.

Tabel 25. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor kekuatan pada Matriks IFE

| No. | Bobot | Kriteria |
|-----|--------|--|
| 1. | 0,05 | Jika faktor kunci cukup penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 2. | 0,10 | Jika faktor kunci penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 3. | 0,15 | Jika faktor kunci sangat penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| | Rating | Kriteria |
| 1. | 1 | Jika faktor kunci UKM Jaya Utama tidak berpengaruh terhadap usaha |
| 2. | 2 | Jika faktor kunci UKM Jaya Utama cukup berpengaruh terhadap usaha |
| 3. | 3 | Jika faktor kunci UKM Jaya Utama berpengaruh terhadap usaha |
| 4. | 4 | Jika faktor kunci UKM Jaya Utama sangat berpengaruh terhadap usaha |

1) Ketersediaan sarana yang cukup lengkap dan berfungsi

Dari segi aspek teknis, UKM Jaya utama memiliki kekuatan antara lain ketersediaan sarana yang cukup lengkap jika dibandingkan UKM lain. Dalam hal teknis produksi, UKM Jaya Utama telah menggunakan *freezer*, *spinner*, dan *sealer* yang jarang dimiliki UKM lain. Tempat produksi juga terbilang lebih luas dengan tata letak yang sesuai dengan kebutuhan. Kegiatan distribusi produk menggunakan motor tiga roda dengan kapasitas angkut yang besar. Oleh karena itu faktor kekuatan ini diberi bobot 0,10 karena dinilai penting dengan rating sebesar 3 karena memiliki pengaruh yang besar terhadap usaha ini, baik untuk kegiatan produksi maupun pemasaran. Karena kegiatan usaha ini tidak dapat berjalan jika tanpa adanya sarana yang memadai.

2) Teknologi produksi memenuhi standard keamanan pangan

Teknologi produksi yang digunakan mampu memproduksi produk makanan yang bermutu dan aman untuk dikonsumsi karena telah memperoleh sertifikat B-POM Piagam Bintang Satu Keamanan Pangan dengan menerapkan prinsip dasar keamanan pangan yang meliputi kebersihan karyawan, penanganan dan penyimpanan bahan makanan, pengendalian hama, sanitasi tempat dan peralatan. Faktor kekuatan ini diberi bobot 0,10 dan rating 4 karena teknologi produksi ini penting dan sangat berpengaruh terhadap produk yang dihasilkan oleh UKM Jaya Utama.

3) Lokasi dekat dengan bahan baku, sumber tenaga kerja, dan konsumen sasaran

Lokasi usaha dekat dengan sumber bahan baku ikan segar karena berada di kawasan pesisir sehingga bahan baku tersedia di TPI dan pasar ikan, dekat dengan sumber tenaga kerja karena berada di tengah pemukiman penduduk, dan dekat dengan konsumen potensial karena terletak di wilayah perkotaan. Faktor ini diberi bobot sebesar 0,05 karena cukup penting atau tidak

begitu penting bagi usaha semacam ini karena sebenarnya dapat dilakukan dimana saja, namun cukup berpengaruh terhadap UKM Jaya Utama oleh karena itu diberi rating 2.

4) Aspek finansial usaha layak

Berdasarkan hasil analisis finansial jangka pendek dapat disimpulkan bahwa usaha ini layak dan menguntungkan untuk dijalankan. Oleh karena itu aspek ini diberi bobot 0,05 karena aspek ini cukup penting bagi pengelolaan keuangan usaha skala kecil, dan diberi rating 1 karena analisis finansial jangka pendek tidak terlalu berpengaruh pada usaha ini.

5) Telah melakukan promosi

Dari aspek pemasaran terutama promosi, UKM Jaya Utama mempromosikan produknya melalui website, pameran/bazar, dan peliputan oleh televisi swasta lokal dan nasional. Dengan cara promosi seperti ini bahkan dapat mendatangkan konsumen dari luar kota, seperti Balikpapan, Semarang, dan lainnya yang mengetahui keberadaan UKM Jaya Utama melalui tayangan di televisi. Faktor promosi ini diberi bobot sebesar 0,10 karena promosi sebagai salah satu bauran pemasaran ini penting untuk mengenalkan produk kepada masyarakat, dan diberi rating 3 karena promosi yang telah dilakukan UKM Jaya Utama ini berpengaruh terhadap pemasaran produk.

6) Aspek yuridis cukup terpenuhi

Dari aspek yuridis, UKM ini telah memiliki izin usaha yaitu SIUP, serta sertifikat perdagangan lain seperti B-POM, Halal, TDP, dan P-IRT. Oleh karena itu aspek yuridis ini diberi bobot 0,05 karena faktor ini cukup penting untuk Usaha Kecil Menengah yang umumnya tidak memiliki standardisasi tertentu terhadap produknya sehingga tidak memerlukan sertifikat izin keamanan pangan. Namun faktor berpengaruh terhadap UKM Jaya Utama karena dengan adanya izin usaha

dan sertifikat produk UKM Jaya Utama dapat dipasarkan dimanapun, maka faktor ini diberi rating 3.

4.5.2. Kelemahan

Pemberian rating pada faktor kelemahan dengan rentang nilai yang sama namun kebalikan dari rating faktor kekuatan. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor kelemahan pada UKM Jaya Utama tersaji dalam Tabel 26.

Tabel 26. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor kelemahan pada Matriks IFE

| No. | Bobot | Kriteria |
|-----|--------|--|
| 1. | 0,05 | Jika faktor kunci cukup penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 2. | 0,10 | Jika faktor kunci penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 3. | 0,15 | Jika faktor kunci sangat penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| | Rating | Kriteria |
| 1. | 1 | Jika faktor kunci UKM Jaya Utama sangat berpengaruh terhadap usaha |
| 2. | 2 | Jika faktor kunci UKM Jaya Utama berpengaruh terhadap usaha |
| 3. | 3 | Jika faktor kunci UKM Jaya Utama cukup berpengaruh terhadap usaha |
| 4. | 4 | Jika faktor kunci UKM Jaya Utama tidak berpengaruh terhadap usaha |

Meski UKM Jaya Utama memiliki sarana dan prasarana yang mendukung, dari aspek teknis juga memiliki beberapa kelemahan yaitu:

1) Kapasitas produksi belum maksimal

Kapasitas produksi belum maksimal yang disebabkan oleh banyak hal seperti tidak diketahui jumlah permintaan di pasar, jumlah bahan baku yang berfluktuasi, dan tidak ada target penjualan. Faktor kelemahan ini diberi bobot 0,10 karena penting untuk meningkatkan penjualan dan meningkatkan keuntungan, serta diberi rating 1 karena sangat berpengaruh bagi UKM Jaya Utama sebagai kelemahan yang harus diatasi.

2) Motivasi berwirausaha rendah

Motivasi dalam berwirausaha juga tergolong lemah, dari penuturan pemilik usaha yang tidak pernah membuat perencanaan usaha dengan matang. Sehingga perkembangan usaha di UKM Jaya Utama menjadi lama karena tidak terencana dengan baik. Oleh karena itu motivasi berwirausaha diberi bobot 0,05 dan rating 3 karena cukup penting dan cukup berpengaruh terhadap usaha ini.

3) Kualitas sumber daya manusia masih rendah

Faktor sumber daya manusia memiliki kualitas yang masih rendah, dari pendidikan formal yang ditempuh, pemilik dan seorang karyawan tidak lulus SD, dua orang karyawan termasuk anak pemilik lulusan SMK, dan sebagian besar hanya lulusan SMP/ sederajat. Tingkat pendidikan yang rendah berdampak pada kurangnya penguasaan teknologi, terutama teknologi informasi, komunikasi, dan digital. Faktor sumber daya manusia diberi bobot 0,05 karena cukup penting bagi pengelolaan usaha ini dan rating 3 karena cukup berpengaruh terhadap usaha yang dijalankan.

4) Masih menggunakan cara distribusi konvensional

Cara pemasaran produk di UKM Jaya Utama masih menggunakan distribusi konvensional dengan cakupan wilayah pemasaran yang sempit dan memiliki sedikit pelanggan tetap yang potensial. Kebanyakan transaksi dilakukan secara langsung di tempat usaha, baik dengan pembeli perorangan maupun dengan pengecer. Faktor kelemahan ini diberi bobot 0,10 karena penting untuk kegiatan pemasaran produk dan diberi rating 2 karena berpengaruh pula dalam usaha tersebut.

5) Belum ada pencatatan laporan keuangan secara teratur

UKM Jaya Utama juga belum melakukan pencatatan terhadap perputaran keuangan pada setiap transaksi jual beli, dengan kata lain tidak memiliki laporan keuangan yang sistematis. Buku laporan keuangan bahkan sudah disediakan

oleh DKP Kota Probolinggo, namun tidak diisi secara berkala dan teratur oleh pengelola UKM Jaya Utama. Kelemahan ini diberi bobot 0,05 karena cukup penting bagi suatu usaha, dan diberi rating 3 karena cukup berpengaruh terhadap manajemen keuangan usaha.

6) Tidak ada perencanaan usaha, terutama perencanaan produksi

Kegiatan produksi tidak direncanakan dengan baik, terutama terkait jadwal dan kapasitas produksi. Proses produksi fillet ikan tergantung pada bahan baku ikan yang diperoleh. Sedangkan produksi produk olahan sebagian besar berdasarkan pesanan. Faktor kelemahan ini diberi bobot 0,10 karena penting untuk manajemen usaha dan rating 2 karena berpengaruh terhadap proses produksi yang tidak teratur.

7) Struktur organisasi tidak sesuai operasional usaha

Struktur organisasi UKM Jaya Utama merupakan bantuan dari Dinas Komunikasi dan Informatika. Meski telah memiliki struktur organisasi, namun *jobdesc* dari masing-masing bagian tidak jelas dan tidak sesuai dengan operasional usaha. Dalam struktur organisasi tersebut ada satu bidang yang tidak disebutkan nama bidangnya, serta anggota dalam setiap bidang tidak ditentukan berdasarkan spesialisasi atau keahliannya. Faktor kelemahan ini diberi bobot 0,05 karena tidak terlalu penting untuk kegiatan usaha, dan diberi rating 4 karena cukup atau tidak berpengaruh terhadap jalannya usaha.

8) Belum memiliki NPWP usaha

Meski sudah hampir sepuluh tahun berdiri, UKM ini masih belum memiliki NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak), sehingga sewaktu-waktu dapat diberi sanksi oleh pemerintah setempat. Faktor kelemahan ini juga diberi bobot 0,05 karena tidak penting dan rating 4 karena tidak terlalu mempengaruhi usaha dalam jangka pendek. Daftar kekuatan dan kelemahan UKM Jaya Utama dapat dilihat dalam Tabel 27.

Tabel 27. Kekuatan dan kelemahan lingkungan internal UKM Jaya Utama

| No | Faktor Internal | Kekuatan | Kelemahan |
|----|-----------------|--|---|
| 1. | Teknis | 1. Ketersediaan sarana yang cukup lengkap dan berfungsi 2. Teknologi produksi memenuhi standard keamanan pangan 3. Lokasi dekat dengan bahan baku, sumber tenaga kerja, dan konsumen sasaran | 1. Kapasitas produksi belum maksimal 2. Motivasi berwirausaha lemah 3. Kualitas sumber daya manusia masih rendah |
| 2. | Finansial | 4. Aspek finansial usaha layak | |
| 3. | Pemasaran | 5. Telah melakukan promosi | 4. Masih menggunakan cara distribusi konvensional |
| 4. | Manajemen | | 5. Belum ada pencatatan laporan keuangan secara teratur 6. Tidak ada perencanaan usaha, terutama perencanaan produksi 7. Struktur organisasi tidak sesuai operasional usaha |
| 5. | Yuridis | 6. Aspek yuridis cukup terpenuhi | 8. Belum memiliki NPWP usaha |

Sumber: Data Internal, 2016

4.5.3. Peluang

Untuk memudahkan responden memberi bobot dan rating pada masing-masing faktor kunci, maka peneliti menetapkan kriteria pemberian bobot dan rating yang dapat dilihat dalam Tabel 28.

Tabel 28. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor peluang pada Matriks EFE

| No. | Bobot | Kriteria |
|-----|--------|--|
| 1. | 0,05 | Jika faktor kunci tidak penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 2. | 0,10 | Jika faktor kunci cukup penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 3. | 0,15 | Jika faktor kunci penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 4. | 0,20 | Jika faktor kunci sangat penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| | Rating | Kriteria |
| 1. | 1 | Jika UKM Jaya Utama memberi respon sangat rendah terhadap faktor kunci |
| 2. | 2 | Jika UKM Jaya Utama memberi respon rendah terhadap faktor kunci |

Lanjutan Tabel 28. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor peluang pada Matriks EFE

| No. | Rating | Kriteria |
|-----|--------|--|
| 3. | 3 | Jika UKM Jaya Utama memberi respon tinggi terhadap faktor kunci |
| 4. | 4 | Jika UKM Jaya Utama memberi respon sangat tinggi terhadap faktor kunci |

1) Kebijakan Pemerintah Kota Probolinggo mendukung

Pemerintah Kota Probolinggo melalui dinas terkait seperti Dinas Kelautan dan Perikanan dan Dinas Koperasi, Energi Mineral, Industri dan Perdagangan memberikan dorongan terhadap pertumbuhan dan perkembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di kota tersebut. Bentuk dorongan yang diberikan seperti pemberian bantuan peralatan dan pelatihan, serta mengelola media promosi. Pemerintah juga menyediakan prasarana usaha seperti jalan raya, jaringan komunikasi dan sumber listrik. Faktor peluang ini diberi bobot 0,15 karena dianggap penting dan rating 4 karena UKM Jaya Utama mampu memberi respon yang sangat tinggi.

2) Budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar

Budaya Petik Laut yang dapat menarik minat wisatawan dapat dijadikan momen untuk melakukan promosi agar produk dikenal langsung oleh masyarakat sehingga dapat memperluas pangsa pasar. Meski demikian, faktor ini hanya diberi bobot 0,05 karena tidak terlalu penting dan diberi rating 2 karena UKM Jaya Utama memberi respon rendah terhadap adanya kegiatan Petik Laut ini

3) Ada teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan penjualan

Peluang juga muncul dengan adanya teknologi baru untuk mengeringkan ikan, meskipun harga beli relatif mahal namun sangat efektif meningkatkan produksi karena proses pengeringan tidak lagi mengandalkan cahaya matahari. Biaya produksi juga dapat ditutup dengan hasil produksi bertambah banyak. Teknologi informasi dan komunikasi melalui internet juga tersedia dan dapat

diakses dimana saja dapat menjadi media pemasaran dan mencari informasi pasar jika dapat dikuasai oleh internal perusahaan. Oleh karena itu diberi bobot 0,15 dan diberi rating 2 karena UKM Jaya Utama masih belum mampu merespon peluang ini dengan baik.

4) Berada di kawasan pesisir

Berada di kawasan pesisir secara geografis menyediakan banyak keuntungan bagi UKM Jaya Utama, seperti dekat dengan sumber bahan baku ikan segar dan teriknya matahari di musim kemarau yang mengakibatkan ikan cepat kering. Musim hujan di daerah pesisir juga relatif lebih singkat. Oleh karena itu faktor ini diberi bobot 0,10 serta rating 4 karena mampu direspon dengan sangat baik oleh internal usaha.

5) Banyak pemasok ikan dari daerah lain

Tidak hanya di Kota Probolinggo, bahan baku juga dapat diperoleh dari daerah lain seperti Kecamatan Kraksan, Kabupaten Jember, Banyuwangi, dan Situbondo. Peluang ini dapat dimanfaatkan untuk memenuhi target produksi jika bahan baku ikan di dalam Kota Probolinggo tidak mencukupi. Faktor ini diberi bobot 0,15 karena sangat penting bagi usaha pengolahan ikan jika mampu ditangkap dengan baik, namun hanya diberi rating 2 karena UKM Jaya Utama memberi respon rendah terhadap peluang ini karena belum menjalin kerja sama secara kontinyu dengan pemasok dari daerah lain.

6) Hubungan yang baik dengan konsumen

UKM Jaya Utama memiliki hubungan baik dengan konsumennya, terbukti bahwa pembeli selalu bertambah dari dalam dan luar kota dan setia terhadap produk UKM ini. Peluang ini hanya diberi 0,05 karena cukup penting dan rating 3 karena mampu direspon dengan baik oleh UKM Jaya Utama.

7) Jumlah pesaing sedikit

Pesaing dengan produk yang hampir serupa yang ada di Kota Probolinggo hanya dua UKM. Adanya pesaing ini tidak terlalu menjadi ancaman karena UKM Jaya Utama telah memiliki keunggulan daripada pesaingnya di mata konsumen. Oleh sebab itu hanya diberi bobot 0,05 karena cukup atau tidak terlalu penting bagi suatu usaha jika jumlah pesaingnya hanya sedikit, dan diberi rating 3 karena UKM Jaya Utama memberi respon yang tinggi terhadap peluang ini dengan berusaha membuat produknya lebih unggul daripada pesaingnya.

4.5.4. Ancaman

Pemberian rating pada faktor ancaman dengan rentang yang sama namun kebalikan dari rating faktor peluang. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor ancaman pada UKM Jaya Utama tersaji dalam Tabel 29.

Tabel 29. Kriteria pemberian bobot dan rating faktor ancaman pada Matriks EFE

| No. | Bobot | Kriteria |
|--------|-------|--|
| 1. | 0,05 | Jika faktor kunci tidak penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 2. | 0,10 | Jika faktor kunci cukup penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 3. | 0,15 | Jika faktor kunci penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| 4. | 0,20 | Jika faktor kunci sangat penting untuk pengembangan UKM Jaya Utama |
| Rating | | Kriteria |
| 1. | 1 | Jika UKM Jaya Utama memberi respon sangat tinggi terhadap faktor kunci |
| 2. | 2 | Jika UKM Jaya Utama memberi respon tinggi terhadap faktor kunci |
| 3. | 3 | Jika UKM Jaya Utama memberi respon rendah terhadap faktor kunci |
| 4. | 4 | Jika UKM Jaya Utama memberi respon sangat rendah terhadap faktor kunci |

1) Kenaikan tarif dasar listrik dan fluktuasi harga BBM

Ancaman pertama bagi UKM Jaya Utama adalah adanya kebijakan ekonomi dengan menaikkan harga BBM dan tarif dasar listrik yang dapat menyebabkan penambahan biaya produksi, meskipun bagi usaha kecil semacam

ini tidak terlalu berpengaruh nyata, oleh karena itu hanya diberi bobot 0,05. Ancaman ini diberi rating 4 karena UKM Jaya Utama memberi respon sangat rendah.

2) Musim penghujan menyebabkan proses pengeringan menjadi lama

Proses pengeringan ikan yang masih mengandalkan cahaya matahari menjadi lama ketika musim hujan tiba. Jika biasanya hanya butuh waktu 6 – 8 jam, jika musim penghujan butuh waktu 3 – 4 hari. Musim penghujan diberi bobot 0,10 karena dinilai penting, dan rating 2 karena UKM Jaya Utama memberi respon yang tinggi terhadap ancaman ini.

3) Ketidakpastian pasokan bahan baku ikan segar dari pasar lokal

Ketersediaan bahan baku dari Pasar Ikan Mayangan yang tidak menentu dapat mengakibatkan jumlah produksi yang tidak stabil, sehingga diberi bobot 0,15 karena sangat penting dan rating 3 karena direspon rendah oleh UKM Jaya Utama. Daftar peluang dan ancaman UKM Jaya Utama dapat dilihat dalam Tabel 30.

Tabel 30. Peluang dan ancaman lingkungan eksternal UKM Jaya Utama

| No | Faktor Eksternal | Peluang | Ancaman |
|----|------------------|---|--|
| 1. | Politik | 1. Kebijakan Kota Probolinggo mendukung | |
| 2. | Ekonomi | | 1. Kenaikan tarif dasar listrik dan fluktuasi harga BBM |
| 3. | Sosial | 2. Budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar | |
| 4. | Teknologi | 3. Ada teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan penjualan | |
| 5. | Alam | 4. Berada di kawasan pesisir | 2. Musim penghujan menyebabkan proses pengeringan menjadi lama |
| 6. | Pemasok | 5. Banyak pemasok ikan dari daerah lain | 3. Ketidakpastian pasokan bahan baku ikan segar dari pasar lokal |

Lanjutan Tabel 30. Peluang dan ancaman faktor eksternal UKM Jaya Utama

| No | Faktor Eksternal | Peluang | Ancaman |
|----|------------------|---------------------------------------|---------|
| 7. | Konsumen | 6. Hubungan yang baik dengan konsumen | |
| 8. | Pesaingan | 7. Jumlah pesaing hanya sedikit | |

Sumber: Data Primer, 2016

4.6. *Input Stage*

Pada tahap masukan (*input stage*) ini melibatkan peran serta keempat responden terpilih dengan metode PAR (*Participatory Action Research*). Meski terkadang dalam pemberian bobot dan rating sering terjadi perbedaan pendapat, namun hal ini masih dapat diatasi dan memunculkan kata sepakat. Pemilik UKM Jaya Utama terlihat lebih mendominasi dalam jalannya diskusi karena memiliki pemahaman yang lebih mengenai usaha yang dijelankannya.

4.6.1. Matriks IFE

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor internal UKM Jaya Utama dapat dianalisis faktor kunci yang menjadi kekuatan dan kelemahannya. Daftar faktor kunci kekuatan dan kelemahan tersebut selanjutnya dimasukkan (*input*) ke dalam Matriks IFE untuk ditentukan bobot dan ratingnya. Bobot dan rating pada masing-masing faktor kunci tersebut selanjutnya dikalikan dan dijumlah total skornya. Hasil dari penilaian Matriks IFE dapat dilihat dalam Tabel 31.

Tabel 31. Matriks IFE UKM Jaya Utama

| Faktor-faktor Internal Utama | Bobot (B) | Rating (R) | Skor (B x R) |
|--|-----------|------------|--------------|
| Kekuatan | | | |
| 1. Ketersediaan sarana yang cukup lengkap dan berfungsi | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 2. Teknologi produksi memenuhi standard keamanan pangan | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3. Lokasi dekat dengan bahan baku, sumber tenaga kerja, dan konsumen sasaran | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 4. Aspek finansial usaha layak | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 5. Telah melakukan promosi | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 6. Aspek yuridis cukup terpenuhi | 0,05 | 3 | 0,15 |

Lanjutan Tabel 31. Matriks IFE UKM Jaya Utama

| Faktor-faktor Internal Utama | Bobot (B) | Rating (R) | Skor (B x R) |
|--|-------------|------------|--------------|
| Kelemahan | | | |
| 7. Kapasitas produksi belum maksimal | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 8. Motivasi berwirausaha rendah | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 9. Kualitas sumber daya manusia masih rendah | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 10. Masih menggunakan cara distribusi konvensional | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 11. Belum ada pencatatan laporan keuangan secara teratur | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 12. Tidak ada perencanaan usaha, terutama perencanaan produksi | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 13. Struktur organisasi tidak sesuai operasional usaha | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 14. Belum memiliki NPWP usaha | 0,05 | 4 | 0,20 |
| Total Skor | 1,00 | | 2,65 |

Sumber: Data Primer, 2016

Pada tabel di atas tertera bahwa skor total dari Matriks IFE adalah 2,65 yang menunjukkan UKM Jaya Utama berada pada posisi yang rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan internalnya untuk mengatasi kelemahan yang ada. Total skor kekuatan hanya sebesar 1,30 lebih kecil daripada total skor kelemahan yaitu 1,35 mengindikasikan bahwa faktor kekuatan lebih lemah daripada faktor kelemahan.

4.6.2. Matriks EFE

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor eksternal UKM Jaya Utama dapat dianalisis faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman dalam melakukan usaha. Daftar faktor kunci peluang dan ancaman tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam Matriks EFE untuk ditentukan bobot dan ratingnya. Setelah diberikan bobot dan rating pada masing-masing faktor kunci selanjutnya bobot dan rating dikalikan. Hasil penilaian Matriks EFE dapat dilihat dalam Tabel 32.

Tabel 32. Matriks EFE UKM Jaya Utama

| Faktor-faktor Eksternal Utama | Bobot (B) | Rating (R) | Skor (B x R) |
|---|-------------|------------|--------------|
| Peluang | | | |
| 1. Kebijakan Pemerintah Kota Probolinggo mendukung | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 2. Budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 3. Ada teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan penjualan | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 4. Berada di kawasan pesisir | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 5. Banyak pemasok ikan dari daerah lain | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 6. Hubungan yang baik dengan konsumen | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7. Jumlah pesaing hanya sedikit | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Ancaman | | | |
| 8. Kenaikan tarif dasar listrik dan fluktuasi harga BBM | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 9. Musim penghujan menyebabkan proses pengeringan menjadi lama | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 10. Ketidakpastian pasokan bahan baku ikan segar dari pasar lokal | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Total Skor | 1,00 | | 2,85 |

Sumber: Data Primer, 2016

Pada tabel di atas tertera bahwa skor total dari Matriks EFE adalah 2,85 yang menunjukkan UKM Jaya Utama berada pada posisi rata-rata dalam memanfaatkan peluang eksternalnya untuk mengatasi ancaman yang ada. Total skor faktor peluang adalah 2,00 lebih besar daripada total skor faktor ancaman yang hanya sebesar 0,85. Artinya, faktor peluang lebih kuat daripada faktor ancaman yang dihadapi oleh UKM Jaya Utama.

4.7. Matching Stage

Matching stage atau tahap pencocokan merupakan tahapan selanjutnya dalam merumuskan strategi pengembangan usaha dengan menggabungkan hasil dari Matriks IFE dan Matriks EFE. Tahap ini juga menggunakan metode PAR meskipun kali ini keempat responden cenderung kurang aktif, sedangkan peneliti sebagai fasilitator lebih mendominasi jalannya FGD (*Forum Group Discussion*).

4.7.1. Matriks I-E

Total skor pada Matriks IFE dan Matriks EFE digabungkan dalam Matriks I-E untuk menentukan posisi UKM Jaya Utama untuk mempermudah dalam menganalisis alternatif strategi. Matriks I-E dapat dilihat pada Tabel 33.

Tabel 33. Matriks I-E

| | | Total Skor IFE | | | |
|----------------|-----|-----------------|-----------------------|-------------------|--------------------|
| | | Kuat 3,0-4,0 | Rata-rata 2,0-2,99 | Lemah 1,0-1,99 | |
| Total Skor EFE | 4,0 | I | II | III | Tinggi 3,0-4,0 |
| | 3,0 | IV | V | VI | Sedang 2,0-2,99 |
| | 2,0 | VII | VIII | IX | Rendah 1,0-1,99 |
| | 1,0 | | | | |

Berdasarkan skor Matriks IFE 2,65 pada sumbu vertikal, dan skor Matriks EFE sebesar 2,85 pada sumbu horizontal diperoleh titik pertemuan pada sel atau kolom V Matriks I-E. Pada posisi tersebut strategi terbaik yang dapat dilakukan adalah strategi mempertahankan dan memelihara (*hold* dan *maintain*) yaitu dengan strategi pengembangan pasar dan produk, serta penetrasi pasar. Strategi tersebut dapat dilakukan dengan memperluas wilayah distribusi, mempertahankan harga, menjalin kerja sama dengan distributor, menciptakan inovasi produk baru, serta meningkatkan kualitas dan kuantitas produk.

4.7.2. Matriks SWOT

Analisis Matriks SWOT dilakukan dengan cara membandingkan hasil kekuatan dan kelemahan dengan peluang dan ancaman untuk menghasilkan pilihan alternatif strategi bagi pengembangan usaha di UKM Jaya Utama. Matriks SWOT UKM Jaya Utama tersaji dalam Tabel 34.

Tabel 34. Matriks SWOT

| | | |
|---|---|--|
| <p style="text-align: center;">IFE →</p> <p style="text-align: center;">EFE ↓</p> | <p style="text-align: center;">Strengths (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan sarana yang cukup lengkap dan berfungsi 2. Teknologi produksi memenuhi standar keamanan pangan 3. Lokasi dekat dengan bahan baku, sumber tenaga kerja, dan konsumen sasaran 4. Aspek finansial usaha layak 5. Telah melakukan promosi 6. Aspek yuridis cukup terpenuhi | <p style="text-align: center;">Weaknesses (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kapasitas produksi belum maksimal 2. Motivasi berwirausaha rendah 3. Kualitas sumber daya manusia masih rendah 4. Masih menggunakan cara distribusi konvensional 5. Belum ada pencatatan laporan keuangan secara teratur 6. Tidak ada perencanaan usaha, terutama perencanaan produksi 7. Struktur organisasi tidak sesuai operasional usaha 8. Belum memiliki NPWP usaha |
| <p style="text-align: center;">Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan Pemerintah Kota Probolinggo mendukung 2. Budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar 3. Ada teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan penjualan 4. Berada di kawasan pesisir 5. Banyak pemasok ikan dari daerah lain 6. Hubungan yang baik dengan konsumen 7. Jumlah pesaing sedikit | <p style="text-align: center;">Strategi (S-O)</p> <p>(SO₁) Memasuki segmen pasar yang lebih luas (S₁-S₂-S₃-S₄-S₅ - O₁-O₂-O₃-O₆)</p> <p>(SO₂) Menjalin kerja sama dengan pemasok dari daerah lain (S₁-S₃ - O₄-O₅)</p> <p>(SO₃) Melakukan penetrasi pasar (S₃-S₄-S₅ - O₂-O₃-O₆-O₇)</p> | <p style="text-align: center;">Strategi (W-O)</p> <p>(WO₁) Meningkatkan kapasitas produksi (W₁-W₆ - O₃-O₄-O₅)</p> <p>(WO₂) Mengikuti pelatihan kerja (W₂-W₃ - O₁)</p> <p>(WO₃) Memperluas daerah pemasaran (W₁-W₂-W₃-W₄ - O₂-O₃-O₆-O₇)</p> |
| <p style="text-align: center;">Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan tarif dasar listrik dan fluktuasi harga BBM 2. Musim penghujan menyebabkan proses pengeringan menjadi lama 3. Ketidakpastian pasokan bahan baku ikan segar dari pasar lokal | <p style="text-align: center;">Strategi (S-T)</p> <p>(ST₁) Manajemen penyimpanan ikan kering untuk menghadapi musim penghujan (S₁-S₃ - T₂-T₃)</p> | <p style="text-align: center;">Strategi (W-T)</p> <p>(WT₁) Membuat laporan keuangan (W₃-W₅-W₆ - T₁)</p> <p>(WT₂) Membuat perencanaan produksi (W₁-W₃-W₆ - T₂-T₃)</p> |

Dari Matriks SWOT tersebut, diperoleh strategi sebagai berikut:

1) **Strategi S-O**

Strategi S-O adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menangkap peluang dari lingkungan eksternal. Adapun beberapa alternatif strategi yang dapat dipilih adalah sebagai berikut.

(SO₁) Memasuki segmen pasar yang lebih luas

Dengan menggunakan kekuatan internal berupa sarana yang mendukung, teknologi produksi yang memenuhi standard, lokasi yang strategis, telah melakukan promosi, dan aspek yuridis yang memadai, dapat menarik peluang eksternal yaitu dukungan kebijakan dari Pemerintah Kota Probolinggo, budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar, adanya teknologi baru yang dapat meningkatkan produksi dan pemasaran, serta hubungan dengan konsumen yang telah terjalin dengan baik, untuk dapat memasuki segmen pasar yang lebih luas. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menjalin mitra dengan distributor dari daerah lain atau toko dan swalayan.

(SO₂) Menjalinkan kerja sama dengan pemasok dari daerah lain

Kekuatan yang dimiliki berupa sarana yang cukup lengkap serta lokasi yang strategis, serta adanya peluang adanya banyak pemasok bahan baku dari daerah lain dan geografis wilayah pesisir akan memudahkan UKM Jaya Utama untuk dapat menjalin kerja sama dengan pemasok dari daerah lain agar kebutuhan bahan baku ikan tetap memenuhi target produksi.

(SO₃) Melakukan penetrasi pasar

Adanya faktor kekuatan seperti telah melakukan promosi, lokasi yang dekat dengan konsumen sasaran, dan aspek yuridis yang memadai dapat digunakan untuk meraih peluang yang ada berupa budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar, adanya teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan pemasaran, hubungan yang baik dengan konsumen dengan cara

penetrasi pasar, serta jumlah pesaing yang sedikit. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan meningkatkan penjualan produk dalam pasar yang sekarang menjadi daerah pemasaran melalui penerapan bauran pemasaran yang lebih agresif untuk menarik lebih banyak konsumen maupun pelanggan dari pesaing.

2) Strategi W-O

Strategi W-O dianalisis dengan meminimalisir kelemahan untuk menangkap peluang yang ada. Adapun beberapa pilihan alternatif strategi W-O adalah sebagai berikut.

(WO₁) Meningkatkan kapasitas produksi

Kelemahan yang dimiliki seperti kapasitas produksi yang belum maksimal, dan tidak adanya perencanaan produksi yang matang harus diminimalisir untuk dapat meraih peluang seperti adanya teknologi untuk meningkatkan produksi dan pemasaran, banyaknya pemasok ikan dari daerah lain, dan letaknya yang di kawasan pesisir, yaitu dengan cara meningkatkan kapasitas produksi.

(WO₂) Mengikuti pelatihan kerja

Motivasi berwirausaha yang rendah dan juga kualitas sumber daya manusia yang masih rendah dapat diminimalisir dengan mengikuti pelatihan kerja untuk dapat menangkap peluang seperti dorongan dari Pemerintah Kota Probolinggo melalui program pelatihan kerja yang diadakannya.

(WO₃) Memperluas daerah pemasaran

Agar dapat memperluas daerah pemasaran, kelemahan seperti motivasi berwirausaha yang rendah, kapasitas produksi yang belum maksimal, cara distribusi konvensional, dan kualitas sumber daya yang rendah harus diminimalisir untuk menangkap peluang berupa budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar, adanya teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan pemasaran, hubungan baik dengan konsumen, dan jumlah pesaing yang sedikit.

3) Strategi S-T

Strategi S-T adalah alternatif strategi dengan meminimalkan ancaman dengan memanfaatkan kekuatan internal. Alternatif strategi S-T yang dapat diambil adalah ST₁ sebagai berikut.

(ST₁) Manajemen penyimpanan ikan kering untuk menghadapi musim penghujan

Ancaman musim hujan yang dapat menyebabkan proses pengeringan ikan menjadi lama dan adanya ketidakpastian pasokan ikan segar dapat diatasi dengan melakukan manajemen terhadap penyimpanan ikan kering untuk menghadapi musim penghujan agar target produksi tetap dapat dicapai dengan memanfaatkan kekuatan internal, yaitu adanya sarana dan prasarana yang mendukung dan lokasi usaha yang dekat dengan sumber bahan baku.

4) Strategi W-T

Dengan meminimalisir kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal yang dihadapi. Adapun alternatif strategi W-T sebagai berikut.

(WT₁) Membuat laporan keuangan

Dengan membuat laporan keuangan, dapat dijadikan kontrol terhadap pengeluaran biaya produksi yang tak terduga seperti kenaikan tarif dasar listrik dan BBM untuk meminimalkan kelemahan internal, yaitu belum ada pencatatan keuangan secara teratur, kualitas sumber daya manusia yang masih rendah, dan tidak adanya perencanaan usaha.

(WT₂) Membuat perencanaan produksi

Musim penghujan yang dapat menyebabkan proses pengeringan menjadi lama dan ketidakpastian bahan baku ikan dapat dihindari dengan membuat perencanaan produksi dengan meminimalisir kelemahan internal seperti kapasitas produksi yang belum maksimal, kualitas sumber daya manusia yang

rendah, dan tidak adanya perencanaan usaha terutama perencanaan produksi yang matang.

4.8. **Decision Stage dengan QSPM**

Analisis dengan menggunakan QSPM bertujuan untuk mengevaluasi kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari alternatif strategi yang telah dianalisis dengan Matriks SWOT. Pada tahap pengambilan keputusan ini juga menggunakan metode PAR dengan melibatkan empat responden terpilih. Responden bertugas untuk mendiskusikan nilai AS (*Attractive Score*) atau kemenarikan relatif untuk setiap faktor kunci terhadap pilihan strategi alternatif. Dari analisis Matriks SWOT telah diperoleh beberapa pilihan strategi alternatif, diantaranya yaitu (SO₁) memasuki segmen pasar yang lebih luas, (SO₂) menjalin kerja sama dengan pemasok dari daerah lain, (SO₃) melakukan penetrasi pasar, (WO₁) meningkatkan kapasitas produksi, (WO₂) mengikuti pelatihan kerja, (WO₃) memperluas daerah pemasaran, (ST₁) manajemen penyimpanan ikan kering untuk menghadapi musim penghujan, (WT₁) membuat laporan keuangan, dan (WT₂) membuat perencanaan produksi.

Setelah dilakukan pemberian *Attractive Score* (AS) oleh keempat responden, data selanjutnya diolah dengan bantuan Ms. Excel 2013 dan diperoleh hasil pengolahan data dengan QSPM yang dapat dilihat pada Lampiran 15. Dari matriks tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai tertinggi *Total Attractive Score* (TAS) dari 12 pilihan strategi adalah strategi WO₁, yaitu meningkatkan kapasitas produksi dengan nilai TAS sebesar 5,30. Kemudian strategi kedua adalah WO₃, yaitu memperluas daerah pemasaran dengan nilai TAS 5,25. Strategi ketiga dan keempat adalah SO₂ dan WT₂ yaitu menjalin kerja sama dengan pemasok dari daerah lain dan membuat perencanaan produksi

dengan nilai TAS 4,65 dan 4,50. Nilai TAS masing-masing strategi tersaji dalam Tabel 35.

Tabel 35. Nilai TAS berdasarkan analisis QSPM

| STRATEGI | TAS | Rank |
|---|-------------|----------|
| (WO₁) Meningkatkan kapasitas produksi | 5,30 | 1 |
| (WO₃) Memperluas daerah pemasaran | 5,25 | 2 |
| (SO ₂) Menjalin kerja sama dengan pemasok dari daerah lain | 4,65 | 3 |
| (WT ₂) Membuat perencanaan produksi | 4,50 | 4 |
| (ST ₁) Manajemen penyimpanan ikan kering untuk menghadapi musim penghujan | 4,40 | 5 |
| (SO ₁) Memasuki segmen pasar yang lebih luas | 4,00 | 6 |
| (SO ₃) Melakukan penetrasi pasar | 3,65 | 7 |
| (WO ₂) Mengikuti pelatihan kerja | 3,10 | 8 |
| (WT ₁) Membuat laporan keuangan | 3,00 | 9 |

4.9. Implikasi Hasil Penelitian

Peran peneliti dalam penelitian berbasis PAR ini hanyalah sebagai fasilitator yang menjaga pemimpin partisipan (*local leader*) agar dapat memimpin jalannya diskusi dengan baik. Pendekatan atau metode PAR dalam merumuskan strategi pengembangan usaha yang digunakan dalam penelitian ini mengalami beberapa hambatan terutama dalam mengkomunikasikan konsep ilmiah/teori ilmiah kepada para partisipan/responden, mengkondisikan agar partisipan tetap serius selama jalannya diskusi, serta sering adanya perbedaan pendapat meskipun hal ini dapat diatasi berkat arahan dari fasilitator. Dengan melibatkan masyarakat sebagai subyek dalam penelitian pengembangan maupun pemberdayaan dapat menambah wawasan kepada masyarakat mengenai perumusan strategi pengembangan usahanya. Harapannya, dengan strategi yang telah dirumuskan bersama dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, dan suatu saat mereka dapat mengidentifikasi masalah, menganalisisnya, dan merumuskan solusi yang tepat, serta dapat membantu kelompok diskusi yang

lain. Proses perumusan strategi pengembangan usaha dengan metode PAR pada UKM Jaya Utama dapat dilihat dalam Gambar 4.



Gambar 4. Pelaksanaan metode PAR

Berdasarkan hasil analisis strategi pengembangan usaha di UKM Jaya Utama dapat diperoleh implikasi penelitian, sebagai berikut:

1. Meningkatkan kapasitas produksi (WO_1)

Strategi yang memiliki nilai TAS tertinggi adalah strategi WO_1 . Strategi ini berarti berusaha meminimalkan kelemahan internal seperti kapasitas produksi yang belum maksimal dan tidak adanya perencanaan produksi dengan cara meningkatkan kapasitas produksi untuk memanfaatkan peluang eksternal seperti ada banyak pemasok ikan dari daerah lain, letaknya yang berada di kawasan pesisir, dan teknologi baru untuk meningkatkan produksi.

Letak UKM Jaya Utama yang terletak di kawasan pesisir dapat dijadikan peluang karena dekat dengan sumber bahan baku ikan segar dan cuaca yang panas sehingga mempercepat proses pengeringan. Banyak pemasok ikan dari daerah lain juga menjadi peluang untuk menambah input produksi, yaitu bahan baku ikan. Karena ketidakpastian pasokan ikan dari pasar ikan lokal, maka dapat dikombinasikan dengan strategi SO_2 , yaitu menjalin kerja sama yang teratur dengan pemasok dari daerah lain. Pemilik UKM Jaya Utama telah menjalin relasi dengan beberapa pemasok ikan dari Jember, Banyuwangi, dan Situbondo sejak

lama. Namun, hanya mengirim permintaan pada saat di Kota Probolinggo tidak ada pasokan ikan untuk bahan baku produksi. Untuk menjaga kontinuitas ketersediaan bahan baku dan untuk meningkatkan kapasitas produksi, perlu dijalin kerja sama yang kontinyu pula. Kemitraan yang terjalin perlu didukung dengan saling menjaga hubungan yang baik antara UKM Jaya Utama dengan pemasok dari luar daerah, sehingga ketersediaan bahan baku tetap terjaga untuk mempertahankan target produksi di tengah keterbatasan pasokan ikan di pasar lokal.

Sarana yang dimiliki UKM Jaya Utama dapat terbilang lebih lengkap jika dibanding UKM lain di Kota Probolinggo. Namun, untuk meningkatkan kapasitas produksi UKM Jaya Utama memerlukan sarana tambahan berupa mesin pengering ikan. Selain waktu pengeringan menjadi lebih cepat, proses ini dapat dilakukan kapan saja, baik musim kemarau maupun musim penghujan, baik siang maupun malam dan tidak memerlukan tempat yang luas. Adanya teknologi pengeringan ikan adalah salah satu peluang untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Peningkatan kapasitas produksi perlu diimbangi dengan perencanaan produksi yang matang. Effendi, *et al.* (2014) menganalisis perencanaan produksi pada UKM pengolahan keripik kentang menggunakan metode *Fuzzy Linear Programming* yang diawali dengan meramalkan permintaan produk, kemudian menentukan fungsi tujuan yaitu memaksimalkan keuntungan dan menentukan fungsi kendala yang terdiri dari kapasitas produksi, kendala jam kerja, dan kendala permintaan. Hasil analisis dengan metode ini memiliki jumlah keuntungan yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan menggunakan *linear programming* biasa. Oleh karena itu, pada penelitian selanjutnya diharapkan ada analisis mengenai perencanaan kapasitas produksi pada UKM Jaya Utama.

2. Memperluas daerah pemasaran (WO₃)

Kelemahan internal seperti kapasitas produksi yang belum maksimal, motivasi berwirausaha yang rendah, kualitas sumber daya manusia masih rendah, dan masih menggunakan cara distribusi konvensional perlu diminimalisir untuk dapat menangkap peluang eksternal yaitu budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar, ada teknologi baru untuk meningkatkan penjualan, hubungan baik dengan konsumen, dan jumlah pesaing yang sedikit dengan cara memperluas daerah pemasaran.

Kapasitas produksi perlu ditingkatkan agar dapat memenuhi permintaan yang meningkat jika daerah pemasaran diperluas. Dalam menyerap teknologi informasi dan komunikasi untuk melakukan pemasaran, perlu meningkatkan keterampilan dan kualitas sumber daya manusia. Memperluas daerah pemasaran dapat dilakukan dengan cara menjalin mitra dengan distributor seperti agen tunggal, grosir, atau pedagang eceran baik di dalam dan luar kota, atau memasarkan produknya sendiri dengan memanfaatkan internet/media online. Internet merupakan salah satu media pemasaran yang cukup efektif saat ini, karena dapat menjangkau wilayah pemasaran yang seluas-luasnya. Selain website dan blog, produk juga dapat dipasarkan melalui media *online* seperti *indonetwork*, *facebook*, *instagram*, dan lain sebagainya. UKM Jaya Utama telah memiliki sarana yang mendukung strategi ini, yaitu seperangkat komputer dan wifi. Namun sayangnya, belum ada sumber daya manusia yang mampu untuk mengelola pemasaran melalui internet dengan baik. Oleh karena itu, butuh peran dari pemerintah daerah atau akademisi untuk melakukan pelatihan dan pendampingan untuk meningkatkan keterampilan sumber daya manusia UKM dalam mengelola pemasaran melalui internet.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap strategi pengembangan UKM Jaya Utama dengan menggunakan metode PAR (*Participatory Action Research*), dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Identifikasi faktor internal usaha ditinjau dari aspek teknis seperti sarana usaha cukup memadai, teknologi produksi sesuai standard keamanan pangan, dan lokasi yang strategis. Aspek finansial usaha layak, dan dalam hal pemasaran telah melakukan promosi. Aspek manajemen terutama perencanaan belum dilakukan dengan baik. Aspek yuridis cukup terpenuhi, namun belum memiliki NPWP. Faktor eksternal usaha diidentifikasi berdasarkan keadaan politik yaitu dukungan dari pemerintah daerah, aspek ekonomi seperti kenaikan tarif dasar listrik dan fluktuasi harga BBM. Aspek sosial yaitu budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar. Adanya teknologi baru dalam hal produksi dan pemasaran. Aspek alam yaitu berada di kawasan pesisir dan ancaman musim hujan. UKM ini memiliki hubungan yang baik dengan konsumen. Adanya pemasok ikan dari daerah lain, serta jumlah pesaing yang sedikit.
2. Kekuatan UKM Jaya Utama lebih lemah daripada kelemahan internalnya, sedangkan peluang eksternal lebih kuat daripada ancaman yang dihadapi berdasarkan analisis matriks IFE dan matriks EFE.
3. Strategi pengembangan usaha UKM Jaya Utama berdasarkan nilai TAS tertinggi pada QSPM yaitu meningkatkan kapasitas produksi dan memperluas daerah pemasaran.

5.2. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagi UKM Jaya Utama

Berdasarkan nilai TAS tertinggi pada analisis QSPM, UKM Jaya Utama disarankan untuk meningkatkan kapasitas produksi melalui perencanaan produksi yang matang, serta memperluas daerah pemasarannya dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi dengan baik. Selain strategi utama tersebut, UKM Jaya Utama juga disarankan untuk mengkombinasikan strategi utama dengan alternatif strategi yang lain seperti menjalin kerja sama dengan pemasok ikan dari daerah lain, membuat perencanaan usaha, dan strategi lainnya. Kelemahan yang dimiliki perlu diminimalisir dengan cara memperbaiki struktur organisasi, membuat laporan keuangan yang sistematis, dan mendaftarkan NPWP.

2. Bagi Pemerintah

Bagi pemerintah disarankan untuk lebih sering mengadakan pelatihan atau diklat untuk meningkatkan keterampilan dan kualitas tenaga kerja pada UKM. Pelatihan-pelatihan kerja yang diberikan ada baiknya jika diimbangi pula dengan pengawasan secara periodik dan subyektif. Selain itu, disarankan kepada pemerintah untuk membuat kebijakan agar memberi peluang bagi produk UKM supaya dapat dipasarkan di beberapa tempat seperti pusat perbelanjaan modern atau supermarket dan minimarket.

3. Bagi para Peneliti

Untuk penelitian selanjutnya, perlu dibuat perencanaan kapasitas produksi untuk UKM Jaya Utama dengan menggunakan data seperti permintaan dan ketersediaan input produksi, serta melakukan perhitungan finansial jangka panjang seperti NPV, Net B/C, IRR, *Payback Periode*, dan analisis sensitivitas.



DAFTAR PUSTAKA

- Adawyah, R. 2007. Pengolahan dan Pengawetan Ikan. Bumi Aksara. Jakarta.
- Astuti, W. dan A. Hardiana. 2009. Perencanaan Partisipatif pada Tingkat Kelurahan sebagai Upaya Pengentasan Kemiskinan pada Pemukiman Kumuh Perkotaan. *J. Perencanaan Wilayah dan Kota*, **20** (2): 146 - 154.
- Aviliani, *et al.* (2011). Segmentasi Nasabah Tabungan Mikro Berdasarkan Recency, Frequency, dan Monetary : Kasus Bank BRI. *J. Finance and Banking*, **13** (1): 95 - 109.
- BPS Kota Probolinggo. 2015. Kota Probolinggo dalam Angka 2015. Badan Pusat Statistik. Kota Probolinggo.
- Danibrata, A. 2009. Strategi *Segmenting, Targeting, Positioning* Produk Extra Joss. *J. Pemasaran*, **1** (1): 9 - 14.
- David, F. R. 2009. Strategic Management, 12th edition, Palupi Wuriarti (Editor). 2009. Pearson Education, Inc. Terjemahan oleh Dono Sunardi. 2009. Manajemen Strategis Konsep, Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Effendi, M., *et al.* Perencanaan Produksi Keripik Kentang Menggunakan Metode *Fuzzy Linear Programming* (FLP) (Studi Kasus di UKM Agronas Gizi Food Kota Batu. FTP. Universitas Brawijaya. (*Unpublished*).
- Elwood, B. J. 1999. Pengendalian Produksi Suatu Pendekatan Kuantitatif. Akademika Presindo. Jakarta.
- Ghorbani, *et al.* 2015. Ecotourism Sustainable Development Strategies using SWOT and QSPM model: A case study of Kaji Namakzar Wetland, South Khorasan Province, Iran. *J. Tourism Management Perspectives*, **16**: 290 - 297
- Gitosudarmo, I. 2012. Manajemen Strategis. BPFE. Yogyakarta.
- Handoko, T.H. 2011. Dasar-Dasar Manajemen Produksi dan Operasi. BPFE. Yogyakarta.
- Hasan. 2009. *Action Research*: Desain Integratif untuk Mengatasi Permasalahan Masyarakat. *J. Ekonomi dan Bisnis*, **4**: 177 - 188.
- Herlianto, D. dan T, Pujiastuti. 2009. Studi Kelayakan Bisnis. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Husnan, S. dan S, Muhammad. 2000. Studi Kelayakan Proyek. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Indrianto, N. dan B, Supomo. 1999. Metode Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi 1. Badan Penerbit Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Yogyakarta.

- Idrus, M. 2009. Metode Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. Erlangga. Jakarta.
- Jaya, P.H.I. 2006. Sebuah Metode dalam PAR. *J. Sosiologi*, **18**: 105 - 122.
- Johan, S. 2011. Studi Kelayakan Pengembangan Bisnis. Graha Ilmu. Jakarta
- Jumingan. 2011. Studi Kelayakan Bisnis: Teori dan Pembuatan Proposal Kelayakan. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kawiji dan N, Setyowati. 2013. Pengembangan Usaha Kerajinan Rotan (Pendekatan *Action Research*) Studi Kasus di UKM Asri Rotan Desa Trangsari, Kecamatan Gatak, Kabupaten Sukoharjo. *J. Inovasi Kewirausahaan*. **2**: 9 - 18.
- Kelurahan Mayangan. 2015. Monografi Kelurahan Mayangan. Kantor Kelurahan Mayangan. Probolinggo
- Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2013. Profil Kelautan dan Perikanan Provinsi Jawa Timur untuk Mendukung Industrialisasi Kelautan dan Perikanan. Jakarta.
- Kementerian Koperasi dan UMKM. 2012. Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2011-2012. <http://www.depkop.go.id/index.html>. Diakses tanggal 3 September 2015.
- Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 52A/KEPMEN-KP/2013 Tentang Persyaratan Jaminan Mutu dan Keamanan Hasil Perikanan pada Proses Produksi, Pengolahan dan Distribusi.
- Kotler, P. dan G, Armstrong. 1993. Marketing, an Introduction. Prentice Hall International, Inc. New Jersey.
- Kotler, P. dan G, Armstrong. 1996. Principles of Marketing, Seventh Edition, Agus Widyantoro (Editor). 1997. Prentice Hall, Inc. Terjemahan oleh A, Sindoro. Dasar-Dasar Pemasaran. Edisi Tujuh. Prenhallindo. Jakarta.
- Kotler, P. dan K, L, Keller. 1997. Marketing Management, Thirteenth Edition, Adi Maulana dan Wibi Hardani (Editor). 2009. Pearson Education, Inc. Terjemahan oleh B, Sabran. 2009. Manajemen Pemasaran. Edisi Tiga Belas. Erlangga. Jakarta.
- Mudayana, A. A. 2010. Analisis Strategi Pemasaran Produk *Laparoscopy* di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. *J. Kesehatan Masyarakat*, **4** (2): 76 - 143.
- Muhammad, S. 2002. Manajemen Strategik Konsep dan Kasus: Edisi Ketiga. UPP AMP YPKN. Yogyakarta.
- Murniyati dan Sunarman. 2000. Pendinginan Pembekuan dan Pengawetan. Penebar Swadaya. Jakarta.

Muslim, A. 2007. Pendekatan Partisipatif dalam Pemberdayaan Masyarakat. *J. Aplikasi Ilmu-ilmu Agama*, **8**: 89 - 103.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 2002 Tentang Usaha Perikanan

Prasetyo, P. E. 1998. Strategi Pengembangan Industri Kecil Kerajinan Bambu sebagai Upaya Mendukung Program Pengentasan Kemiskinan. *Kompertis*. Yogyakarta.

Prasetyo, P. E. 2008. Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan dan Pengangguran. *Jurnal Akmenika*, **2**: 12 - 25.

Primyastanto, M. 2011a. Feasibility Study Usaha Perikanan. UB Press. Malang.

_____. 2011b. Manajemen Agribisnis. UB Press. Malang.

Rahmana, *et al.* 2012. Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan. *J. Teknik Industri*. **13**: 14 - 21.

Rangkuti, F. 2008. Business Plan Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisis Kasus. Gramedia. Jakarta

Situmorang, J. 2008. Strategi UMKM dalam Menghadapi Iklim Usaha yang Tidak Kondusif. *J. Infokop*, **16**: 88 - 101.

Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Alfabeta. Bandung.

Suhardini, D. dan D, Januar. 2014. Strategi Pengembangan Bisnis Garment di CV. M2Tech. *J. Teknik Industri* ISSN: 1411-6340: 223 - 233.

Sule, E. T. dan K, Saefullah. 2005. Pengantar Manajemen. Kencana Prenada Media. Jakarta.

Susilo, Y. S. 2010. Strategi Meningkatkan Daya Saing UMKM dalam Menghadapi Implementasi CAFTA dan MEA. *J. Ekonomi*, **2**: 70 - 170.

Susyanto, B. 2007. Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan di Pedesaan. *J. Informasi*. **12**: 14 - 21.

Tedjasuksmana, B. 2014. Potret UMKM Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean 2015. *J. Bisnis dan Ekonomi*. ISSN: 1978 - 6522.

Udaya, *et al.* 2013. Manajemen Strategik. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Umar, H. 2003. Strategic Management in Action. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

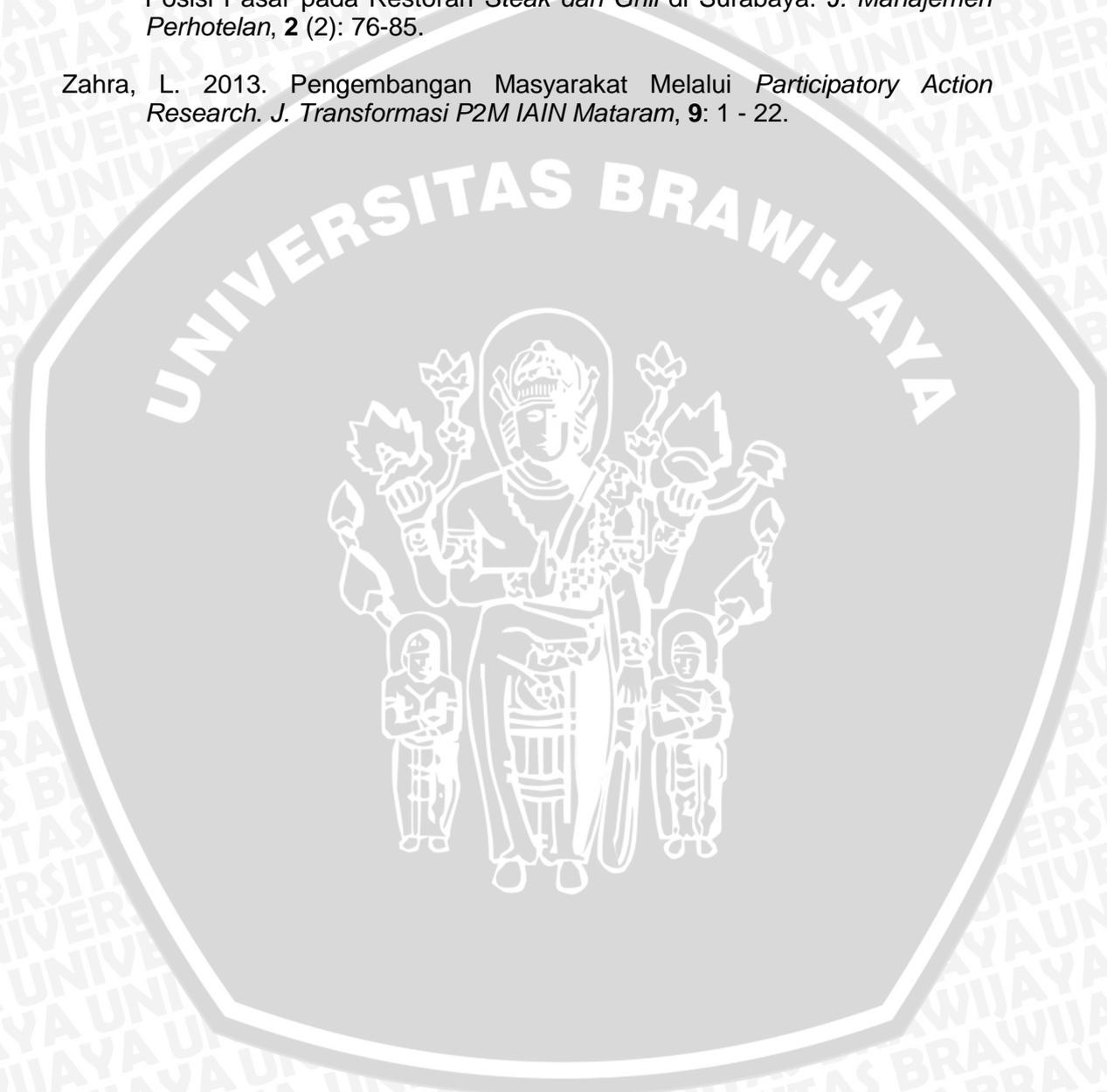
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2009 tentang Perikanan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

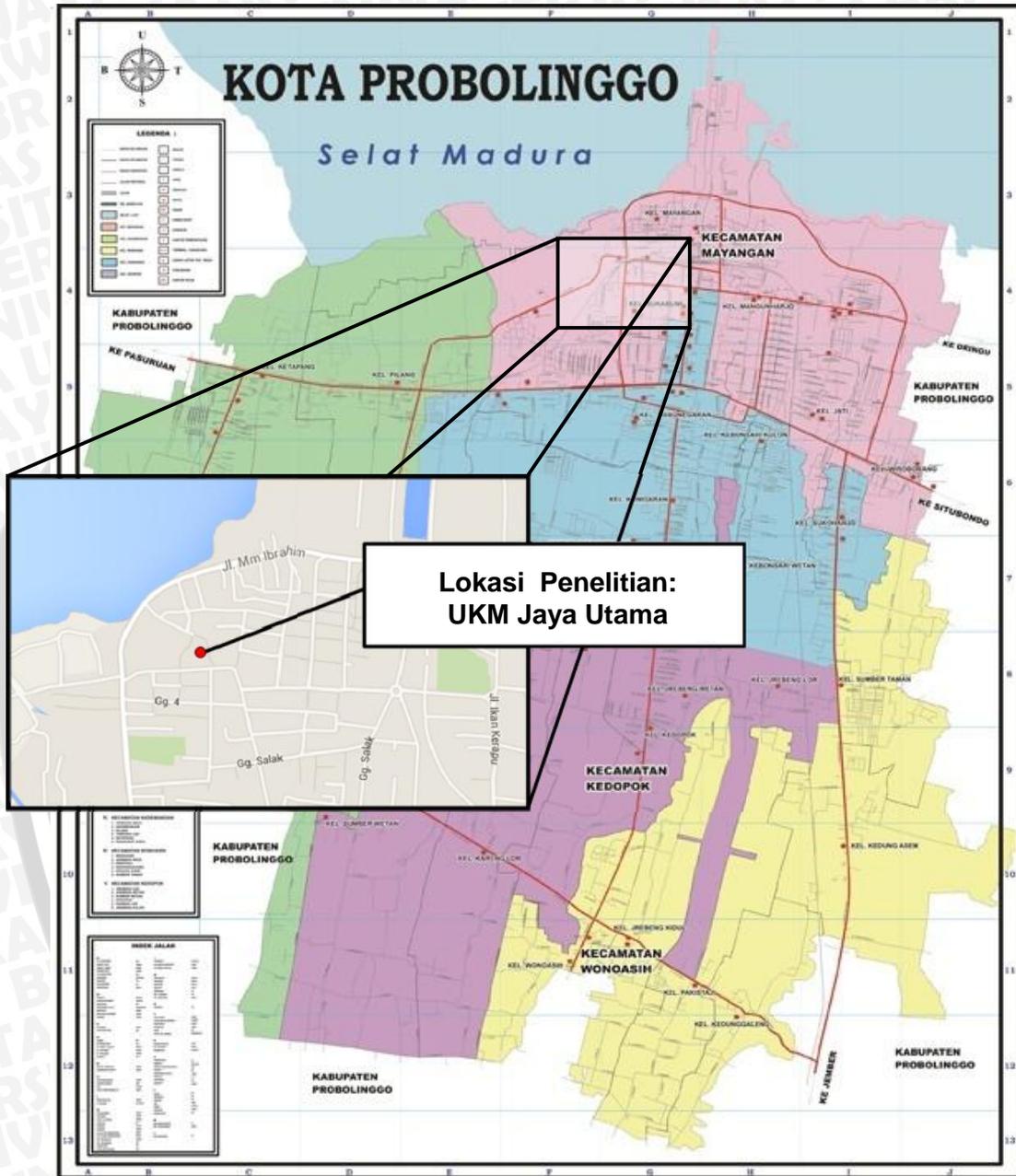
Wahyuni, T. 2015. Laporan Praktek Kerja Magang di UKM Jaya Utama, Kelurahan Mayangan, Kecamatan Mayangan, Kota Probolinggo, Jawa Timur. FPIK-UB. Malang.

Wijaya, S. dan G. A, Chandra. 2006. Analisa Segmentasi, Penentuan Target dan Posisi Pasar pada Restoran *Steak dan Grill* di Surabaya. *J. Manajemen Perhotelan*, **2** (2): 76-85.

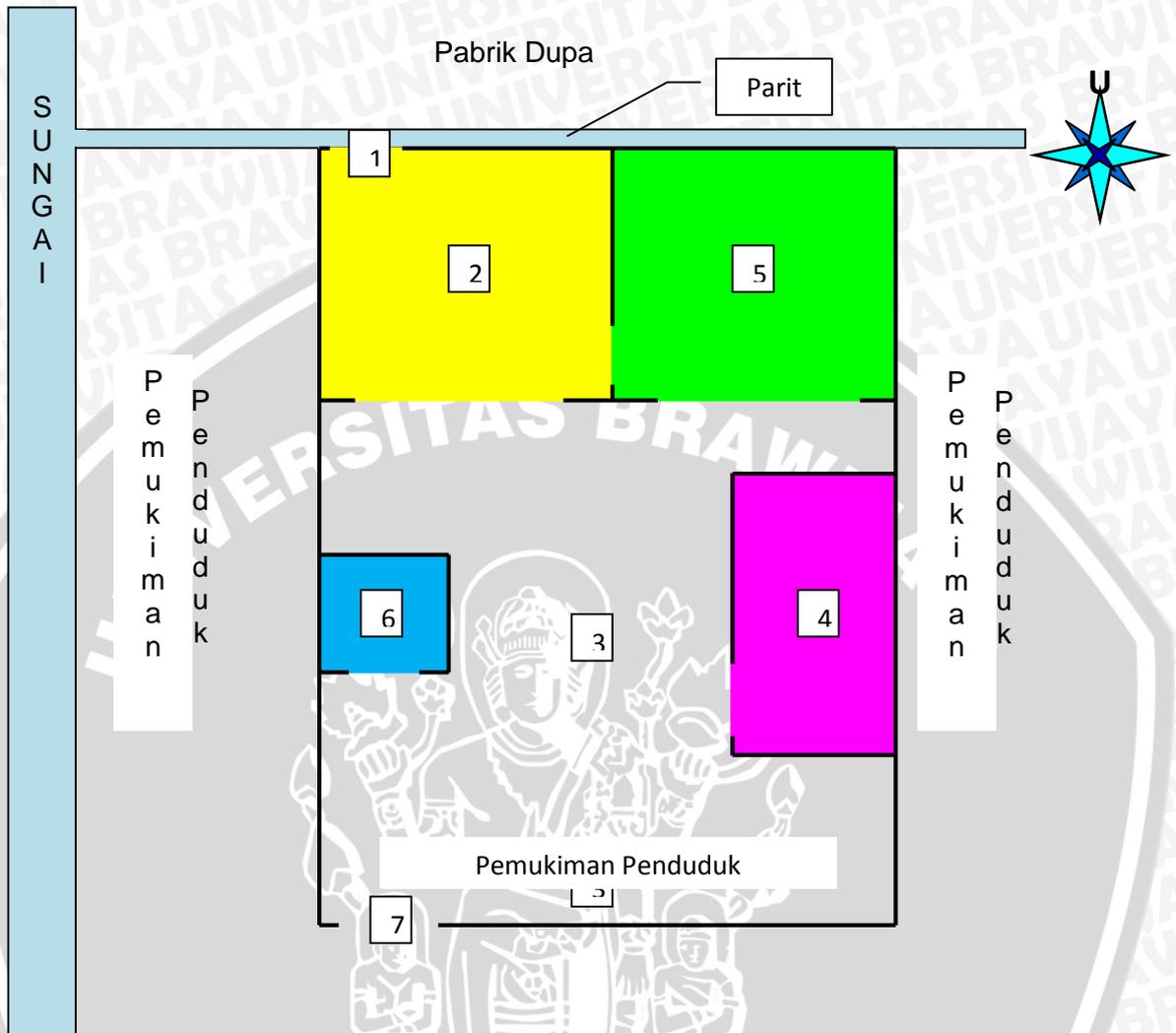
Zahra, L. 2013. Pengembangan Masyarakat Melalui *Participatory Action Research*. *J. Transformasi P2M IAIN Mataram*, **9**: 1 - 22.



Lampiran 2. Peta Lolasi Penelitian



Lampiran 3. Tata Letak UKM Jaya Utama



Keterangan:

1. Pintu masuk bahan baku
2. Tempat penyimpanan bahan baku dan ruang pra produksi (pencucian dan pembelahan ikan segar)
3. Tempat penjemuran
4. Ruang produksi (penggorengan)
5. Ruang pengemasan serta penyimpanan produk dan ikan kering
6. Toilet
7. Pintu untuk pembeli

Lampiran 4. Sarana Usaha pada UKM Jaya Utama

1. Sarana Produksi

| No. | Sarana | Fungsi | Jumlah | Kondisi |
|-----|---------------------|--|--------|---------|
| 1. | Kompore gas | Sebagai sumber panas api untuk menggoreng dan memasak | 1 | Baik |
| 2. | Tabung LPG | Sebagai tempat gas LPG | 1 | Baik |
| 3. | Wajan | Untuk menggoreng rempeyek dan rambak | 1 | Baik |
| 4. | Spatula | Untuk mengaduk saat menggoreng | 2 | Baik |
| 5. | Serok kecil | Untuk membantu mengangkat rempeyek yang tersisa di wajan ketika menggoreng | 1 | Baik |
| 6. | Serok besar | Untuk mengangkat rempeyek yang telah matang dari wajan | 2 | Baik |
| 7. | Saringan minyak | Untuk menyaring minyak dari remah-remah rempeyek | 1 | Baik |
| 8. | Baskom besar | Sebagai wadah adonan tepung pelapis | 2 | Baik |
| 9. | Baskom kecil | Sebagai wadah ikan kering yang akan digoreng | 2 | Baik |
| 10. | Toples kecil | Sebagai wadah bumbu bubuk | 3 | Baik |
| 11. | Toples sedang | Sebagai wadah air kapur | 1 | Baik |
| 12. | Toples besar | Sebagai wadah tulang ikan yang telah digoreng | 2 | Baik |
| 13. | Galon air | Sebagai wadah air mineral | 1 | Baik |
| 14. | Gunting | Untuk memotong ikan kering dan memotong plastik kemasan | 4 | Baik |
| 15. | Pisau | Untuk membelah ikan segar | 10 | Baik |
| 16. | Sendok sayur | Untuk menuangkan adonan tepung pelapis | 1 | Baik |
| 17. | <i>Spinner</i> | Untuk meniriskan minyak pada rempeyek dan rambak yang baru digoreng | 1 | Baik |
| 18. | Keranjang kecil | Sebagai wadah ikan kering | 10 | Baik |
| 19. | Keranjang sedang | Sebagai wadah rempeyek yang baru digoreng | 4 | Baik |
| 20. | <i>Hand Sealer</i> | Untuk merekatkan plastik kemasan | 2 | Baik |
| 21. | <i>Pedal Sealer</i> | Untuk merekatkan plastik kemasan | 1 | Baik |
| 22. | <i>Frezzer</i> | Untuk membekukan fillet ikan dan ikan segar | 2 | Baik |
| 23. | Bak plastik | Sebagai wadah ikan segar | 7 | Baik |
| 24. | Timba | Sebagai wadah ikan segar | 4 | Baik |
| 25. | Timbangan manual | Untuk menimbang berat fillet ikan | 2 | Baik |
| 26. | Timbangan digital | Untuk menimbang berat rempeyek dan rambak | 1 | Baik |
| 27. | Talenan | Sebagai alas membelah ikan | 6 | Baik |

**Lanjutan Lampiran 4. Sarana Usaha pada UKM Jaya Utama
(Lanjutan) 1. Sarana Produksi**

| No | Sarana | Fungsi | Jumlah | Kondisi |
|-----|-----------------|--|--------|-------------------------|
| 28. | Kursi kecil | Sebagai tempat duduk saat membelah ikan | 10 | Baik |
| 29. | Para-para | Sebagai alas untuk menjemur ikan | 39 | 33 baik, 6 rusak ringan |
| 30. | Palu | Sebagai alat untuk memukul kulit ikan kering | 2 | Baik |
| 31. | Blender | Untuk menghaluskan bumbu | 1 | Baik |
| 32. | Sarung tangan | Sebagai pelindung tangan agar tidak terluka ketika melepas kulit Ikan Puntii | 2 | 1 baik, 1 lubang ringan |
| 33. | Kotak Sterofoam | Sebagai wadah ikan segar | 9 | Baik |
| 34. | Ice box | Sebagai wadah ikan segar beku | 3 | Baik |
| 35. | Selang air | Untuk mengalirkan air dari kran air | 1 | Baik |
| 36. | Pompa air | Untuk mengalirkan air dari sumur menuju permukaan tanah | 1 | Baik |

2. Sarana Bangunan

| No | Sarana | Fungsi | Jumlah | Kondisi |
|----|---|--|--------|---------|
| 1. | Toilet | Tempat buang air bagi karyawan dan tamu | 1 | Baik |
| 2. | Ruang penyimpanan bahan baku | Sebagai tempat menyimpan ikan segar dan tempat mencuci ikan segar | 1 | Baik |
| 3. | Ruang pengemasan dan penyimpanan produk | Sebagai tempat mengemas produk, penyimpanan produk jadi, dan menyimpan ikan kering | 1 | Baik |
| 4. | Ruang penggorengan | Sebagai tempat penggorengan | 1 | Baik |
| 5. | Tempat penjemuran | Sebagai tempat menjemur ikan | 1 | Baik |

Lanjutan Lampiran 4. Sarana Usaha pada UKM Jaya Utama

3. Sarana Penunjang

| No | Sarana | Fungsi | Jumlah | Kondisi |
|-----|-----------------|--|--------|---------|
| 1. | Keranjang besar | Untuk menyimpan ikan kering | 6 | Baik |
| 2. | Etalase | Untuk menyimpan produk yang telah jadi | 2 | Baik |
| 3. | Meja besar | Sebagai rak menempatkan keranjang | 1 | Baik |
| 4. | Meja kecil | Untuk menempatkan alat pengemas | 1 | Baik |
| 5. | Kursi plastik | Sebagai tempat duduk pembeli | 4 | Baik |
| 6. | Spons cuci | Untuk mencuci peralatan kotor | 3 | Baik |
| 7. | Sikat cuci | Untuk menyikat peralatan kotor | 2 | Baik |
| 8. | Pengki | Untuk mengumpulkan kotoran setelah disapu | 2 | Baik |
| 9. | Sapu | Untuk membersihkan lantai dari kotoran dan sampah | 2 | Baik |
| 10. | Tempat sampah | Sebagai wadah kotoran/ sampah | 3 | Baik |
| 11. | <i>Wiper</i> | Untuk mendorong air yang menggenang di lantai | 1 | Baik |
| 12. | Serbet | Untuk membersihkan peralatan produksi | 3 | Baik |
| 13. | Apron | Untuk melindungi pakaian agar tidak kotor selama proses produksi | 5 | Baik |
| 14. | Kipas angin | Untuk menyejukkan ruangan | 1 | Baik |
| 15. | Buku pembukuan | Untuk mencatat transaksi keuangan | 5 | Baik |
| 16. | Stempel | Untuk memberi tanggal kadaluarsa pada label kemasan | 1 | Baik |
| 17. | Motor tiga roda | Untuk mengangkut bahan baku, produk, dan peralatan produksi | 1 | Baik |

Lampiran 5. Produk UKM Jaya Utama

| Produk | Keterangan |
|---|---|
|  <p data-bbox="391 824 746 853">Rempeyek Ikan Jenggelek</p> |  <p data-bbox="922 824 1278 853">Rempeyek Ikan Kapasan</p> |
|  <p data-bbox="391 1339 746 1368">Rempeyek Ikan teri</p> |  <p data-bbox="922 1339 1278 1368">Rambak Kulit Ikan Punti</p> |
|  <p data-bbox="391 1854 746 1899">Rempeyek Tulang Ikan Punti</p> |  <p data-bbox="922 1854 1278 1899">Rambak Kulit Ikan</p> |

Lanjutan Lampiran 5. Produk UKM Jaya Utama



Fillet Ikan Punti



Fillet Ikan Kakap



Fillet Ikan Tengiri



Fillet Ikan Kerapu



Terasi Powder



Terasi Udang



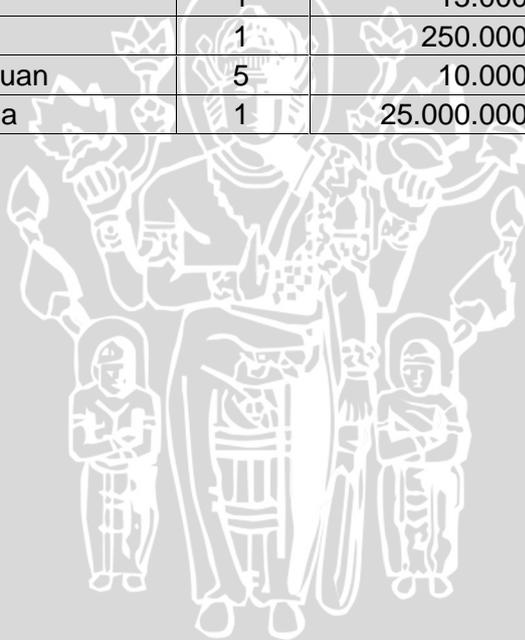
Teri Nasi Crispy

Lampiran 6. Rincian Modal Tetap UKM Jaya Utama

| No. | Uraian | Jumlah (Unit) | Harga Satuan (Rp) | Harga Total (Rp) |
|-----|------------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| 1. | Tanah | 100 m ² | 300.000 | 30.000.000 |
| 2. | Bangunan | 40 m ² | - | 50.000.000 |
| 3. | Kompore gas | 1 | 1.250.000 | 1.250.000 |
| 4. | Tabung LPG 3 kg | 1 | 125.000 | 125.000 |
| 5. | Wajan | 1 | 70.000 | 70.000 |
| 6. | Spatula | 2 | 10.000 | 20.000 |
| 7. | Serok kecil | 1 | 5.000 | 5.000 |
| 8. | Serok besar | 2 | 25.000 | 50.000 |
| 9. | Saringan minyak | 1 | 10.000 | 10.000 |
| 10. | Baskom besar | 2 | 25.000 | 50.000 |
| 11. | Baskom kecil | 2 | 10.000 | 20.000 |
| 12. | Toples kecil | 3 | 3.000 | 9.000 |
| 13. | Toples sedang | 1 | 15.000 | 15.000 |
| 14. | Toples besar | 2 | 25.000 | 50.000 |
| 15. | Galon air | 1 | 50.000 | 50.000 |
| 16. | Gunting | 4 | 15.000 | 60.000 |
| 17. | Pisau | 10 | 10.000 | 100.000 |
| 18. | Serbet | 3 | 5.000 | 15.000 |
| 19. | Apron | 5 | 10.000 | 50.000 |
| 20. | Sendok sayur | 1 | 5.000 | 5.000 |
| 21. | Spinner | 1 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| 22. | Keranjang kecil | 10 | 15.000 | 150.000 |
| 23. | Keranjang sedang | 4 | 18.000 | 72.000 |
| 24. | Hand sealer | 2 | 250.000 | 500.000 |
| 25. | Pedal Sealer | 1 | 2.000.000 | 2.000.000 |
| 26. | Freezer kecil | 1 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| 27. | Freezer besar | 1 | 4.000.000 | 4.000.000 |
| 28. | Bak plastik | 7 | 25.000 | 175.000 |
| 29. | Timba | 4 | 15.000 | 60.000 |
| 30. | Timbangan manual kecil | 1 | 300.000 | 300.000 |
| 31. | Timbangan manual besar | 1 | 600.000 | 600.000 |
| 32. | Timbangan digital | 1 | 2.500.000 | 2.500.000 |
| 33. | Talenan | 6 | 7.000 | 42.000 |
| 34. | Kursi kecil | 10 | 7.000 | 70.000 |
| 35. | Para-para | 39 | 5.000 | 195.000 |
| 36. | Palu | 2 | 35.000 | 70.000 |
| 37. | Stempel | 1 | 15.000 | 15.000 |
| 38. | Blender | 1 | 400.000 | 400.000 |
| 39. | Sarung tangan | 2 | 3.000 | 6.000 |
| 40. | Keranjang besar | 6 | 125.000 | 750.000 |
| 41. | Etalase kecil | 1 | 2.000.000 | 2.000.000 |

Lanjutan Lampiran 6. Rincian Modal Tetap UKM Jaya Utama

| No. | Uraian | Jumlah (Unit) | Harga Satuan (Rp) | Harga Total (Rp) |
|-----|---------------------------|---------------|-------------------|---------------------------|
| 42. | Etalase besar | 1 | 3.000.000 | 3.000.000 |
| 43. | Meja stainlesssteel besar | 1 | 1.500.000 | 1.500.000 |
| 44. | Meja kayu kecil | 1 | 60.000 | 60.000 |
| 45. | Kursi plastik | 4 | 25.000 | 100.000 |
| 46. | Kotak styrofoam | 9 | 50.000 | 450.000 |
| 47. | Ice box | 1 | 200.000 | 200.000 |
| 48. | Selang air | 1 | 50.000 | 50.000 |
| 49. | Pompa air | 1 | 500.000 | 500.000 |
| 50. | Spons cuci | 3 | 2.000 | 6.000 |
| 51. | Sikat cuci | 2 | 3.000 | 6.000 |
| 52. | Pengki | 2 | 12.000 | 24.000 |
| 53. | Sapu | 2 | 19.000 | 38.000 |
| 54. | Tempat sampah | 3 | 13.000 | 39.000 |
| 55. | Wiper | 1 | 15.000 | 15.000 |
| 56. | Kipas angin | 1 | 250.000 | 250.000 |
| 57. | Buku pembukuan | 5 | 10.000 | 50.000 |
| 58. | Motor tiga roda | 1 | 25.000.000 | 25.000.000 |
| | | | | <u>133.147.000</u> |



Lampiran 7. Rincian Biaya Penyusutan Modal Tetap dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama

| No. | Uraian | Harga Total (Rp) | Umur Teknis (Tahun) | Penyusutan per tahun (Rp) |
|-----|------------------------|------------------|---------------------|---------------------------|
| 1. | Tanah | 30.000.000 | - | - |
| 2. | Bangunan | 50.000.000 | 30 | 1.666.667 |
| 3. | Kompore gas | 1.250.000 | 15 | 83.333 |
| 4. | Tabung LPG 3 kg | 125.000 | - | - |
| 5. | Wajan | 70.000 | 15 | 4.667 |
| 6. | Spatula | 20.000 | 5 | 4.000 |
| 7. | Serok kecil | 5.000 | 5 | 1.000 |
| 8. | Serok besar | 50.000 | 5 | 10.000 |
| 9. | Saringan minyak | 10.000 | 5 | 2.000 |
| 10. | Baskom besar | 50.000 | 5 | 10.000 |
| 11. | Baskom kecil | 20.000 | 5 | 4.000 |
| 12. | Toples kecil | 9.000 | 5 | 1.800 |
| 13. | Toples sedang | 15.000 | 5 | 3.000 |
| 14. | Toples besar | 50.000 | 5 | 10.000 |
| 15. | Galon air | 50.000 | 10 | 5.000 |
| 16. | Gunting | 60.000 | 8 | 7.500 |
| 17. | Pisau | 100.000 | 5 | 20.000 |
| 18. | Serbet | 15.000 | 3 | 5.000 |
| 19. | Apron | 50.000 | 3 | 16.667 |
| 20. | Sendok sayur | 5.000 | 5 | 1.000 |
| 21. | Spinner | 3.000.000 | 8 | 375.000 |
| 22. | Keranjang kecil | 150.000 | 10 | 15.000 |
| 23. | Keranjang sedang | 72.000 | 10 | 7.200 |
| 24. | Hand sealer | 500.000 | 10 | 50.000 |
| 25. | Pedal Sealer | 2.000.000 | 10 | 200.000 |
| 26. | Freezer kecil | 3.000.000 | 10 | 300.000 |
| 27. | Freezer besar | 4.000.000 | 10 | 400.000 |
| 28. | Bak plastik | 175.000 | 6 | 29.167 |
| 29. | Timba | 60.000 | 6 | 10.000 |
| 30. | Timbangan manual kecil | 300.000 | 10 | 30.000 |
| 31. | Timbangan manual besar | 600.000 | 10 | 60.000 |
| 32. | Timbangan digital | 2.500.000 | 8 | 312.500 |
| 33. | Talenan | 42.000 | 4 | 10.500 |
| 34. | Kursi kecil | 70.000 | 6 | 11.667 |
| 35. | Para-para | 195.000 | 3 | 65.000 |
| 36. | Palu | 70.000 | 8 | 8.750 |
| 37. | Stempel | 15.000 | 5 | 3.000 |

Lanjutan Lampiran 7. Rincian Biaya Penyusutan Modal Tetap dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama

| No. | Uraian | Harga Total (Rp) | Umur Teknis (Tahun) | Penyusutan per tahun (Rp) |
|-----|---------------------------|--------------------|---------------------|---------------------------|
| 38. | Blender | 400.000 | 6 | 66.667 |
| 39. | Sarung tangan | 6.000 | 1 | 6.000 |
| 40. | Keranjang besar | 750.000 | 20 | 37.500 |
| 41. | Etalase kecil | 2.000.000 | 30 | 66.667 |
| 42. | Etalase besar | 3.000.000 | 30 | 100.000 |
| 43. | Meja stainlesssteel besar | 1.500.000 | 30 | 50.000 |
| 44. | Meja kayu kecil | 60.000 | 15 | 4.000 |
| 45. | Kursi plastik | 100.000 | 8 | 12.500 |
| 46. | Kotak styrofoam | 450.000 | 5 | 90.000 |
| 47. | Ice box | 200.000 | 8 | 25.000 |
| 48. | Selang air | 50.000 | 10 | 5.000 |
| 49. | Pompa air | 500.000 | 8 | 62.500 |
| 50. | Spons cuci | 6.000 | 1 | 6.000 |
| 51. | Sikat cuci | 6.000 | 3 | 2.000 |
| 52. | Pengki | 24.000 | 5 | 4.800 |
| 53. | Sapu | 38.000 | 4 | 9.500 |
| 54. | Tempat sampah | 39.000 | 6 | 6.500 |
| 55. | Wiper | 15.000 | 6 | 2.500 |
| 56. | Kipas angin | 250.000 | 10 | 25.000 |
| 57. | Buku pembukuan | 50.000 | 1 | 50.000 |
| 58. | Motor tiga roda | 25.000.000 | 15 | 1.666.667 |
| | | 133.147.000 | | <u>6.042.217</u> |

Lampiran 8. Rincian Biaya Tetap dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama

| No. | Uraian | Jumlah (Rp) |
|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 1. | Penyusutan | 6.042.217 |
| 2. | Perawatan | 500.000 |
| 3. | Wifi Rp 240.000,00 x 12 bulan | 2.880.000 |
| Total Biaya Tetap | | <u>9.422.217</u> |



Lampiran 9. Rincian Biaya Variabel dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama

| No. | Uraian | Jumlah | Harga Satuan (Rp) | Harga Total (Rp) |
|-----------------------------|----------------------|--------------------|-------------------|---------------------------|
| 1. | Ikan jenggelek | 3.000 kg | 4.000 | 12.000.000 |
| 2. | Ikan teri | 4.200 kg | 6.000 | 25.200.000 |
| 3. | Ikan punti | 4.800 kg | 7.000 | 33.600.000 |
| 4. | Ikan kapasan | 3.600 kg | 4.000 | 14.400.000 |
| 5. | Teri nasi | 300 kg | 24.000 | 7.200.000 |
| 6. | Tengiri | 1.200 kg | 40.000 | 48.000.000 |
| 7. | Kakap | 6.000 kg | 36.000 | 216.000.000 |
| 8. | Kerapu | 2.400 kg | 45000 | 108.000.000 |
| 9. | Udang ebi | 150 kg | 40000 | 6.000.000 |
| 10. | Tepung beras | 120 kardus | 125.000 | 15.000.000 |
| 11. | Telur ayam | 120 <i>eggtray</i> | 22.000 | 2.640.000 |
| 12. | Bawang putih | 120 kg | 25.000 | 3.000.000 |
| 13. | Gula pasir | 60 kg | 12.000 | 720.000 |
| 14. | Garam | 120 kg | 1.000 | 120.000 |
| 15. | Gas LPG | 48 tabung | 18.000 | 864.000 |
| 16. | Air isi ulang | 60 galon | 3.500 | 210.000 |
| 17. | Kapur | 2 kg | 6.000 | 12.000 |
| 18. | Minyak goreng | 600 liter | 11.000 | 6.600.000 |
| 19. | Label kemasan primer | 5.000 lbr | 200 | 1.000.000 |
| 20. | Plastik kemasan | 50 gulung | 37.000 | 1.850.000 |
| 21. | Plastik kresek | 48 pak | 10.000 | 480.000 |
| 22. | Kardus | 300 pak | 500 | 150.000 |
| 23. | Label kardus | 600 lbr | 1.500 | 900.000 |
| 24. | Sabun cuci | 660 pak | 1.000 | 660.000 |
| 25. | Upah karyawan | 15.600 kg | 2.000 | 31.200.000 |
| 26. | Upah kerja tambahan | 312 HOK | 15.000 | 4.680.000 |
| 27. | Tunjangan hari raya | 4 orang | 350.000 | 1.400.000 |
| 28. | Listrik | 12 bulan | 80.000 | 960.000 |
| 29. | Pulsa elektrik | 12 bulan | 20.000 | 240.000 |
| Total Biaya Variabel | | | | <u>543.086.000</u> |

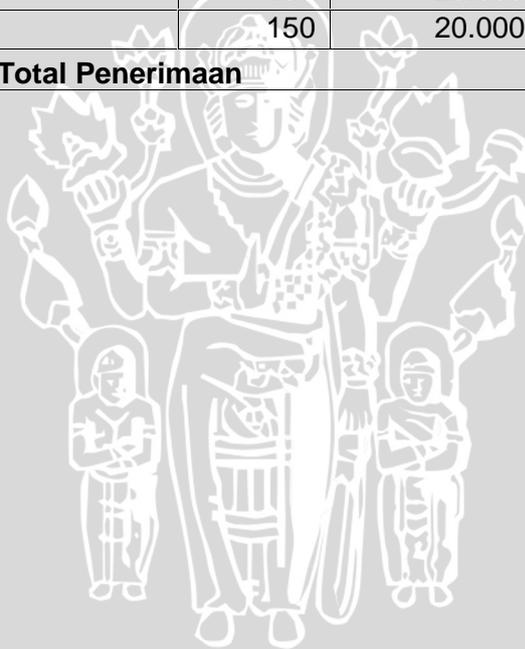
Lampiran 10. Rincian Modal Kerja (Total Biaya) dalam Satu Tahun pada
UKM Jaya Utama

| No. | Jenis Biaya | Jumlah |
|--------------------|----------------|---------------------------|
| 1. | Biaya Tetap | 9.422.217 |
| 2. | Biaya Variabel | 543.086.000 |
| MODAL KERJA | | <u>552.508.217</u> |



Lampiran 11. Rincian Penerimaan dalam Satu Tahun di UKM Jaya Utama

| No. | Produk | Jumlah | Harga Satuan (Rp) | Harga Total (Rp) |
|-------------------------|----------------------------|--------|-------------------|---------------------------|
| 1. | Rempeyek Ikan Jenggelek | 7.500 | 8.000 | 60.000.000 |
| 2. | Rempeyek Ikan Teri | 10.500 | 8.000 | 84.000.000 |
| 3. | Rempeyek Tulang Ikan Punti | 2.000 | 8.000 | 16.000.000 |
| 4. | Rempeyek Ikan Kapasan | 9.000 | 8.000 | 72.000.000 |
| 5. | Rambak Kulit Ikan Punti | 1.200 | 10.000 | 12.000.000 |
| 6. | Rambak Kulit Ikan | 1.200 | 10.000 | 12.000.000 |
| 7. | Teri Nasi Crispy | 80 | 20.000 | 1.600.000 |
| 8. | Fillet Ikan Punti | 1.600 | 45.000 | 72.000.000 |
| 9. | Fillet Ikan Tengiri | 800 | 60.000 | 48.000.000 |
| 10. | Fillet Ikan Kakap | 4.000 | 55.000 | 220.000.000 |
| 11. | Fillet Ikan Kerapu | 1.800 | 55.000 | 99.000.000 |
| 12. | Terasi Powder | 150 | 25.000 | 3.750.000 |
| 13. | Terasi Udang | 150 | 20.000 | 3.000.000 |
| Total Penerimaan | | | | <u>703.350.000</u> |



Lampiran 12. Perhitungan RC Rasio dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama

$$\text{RC Rasio} = \frac{\text{TR}}{\text{TC}}$$

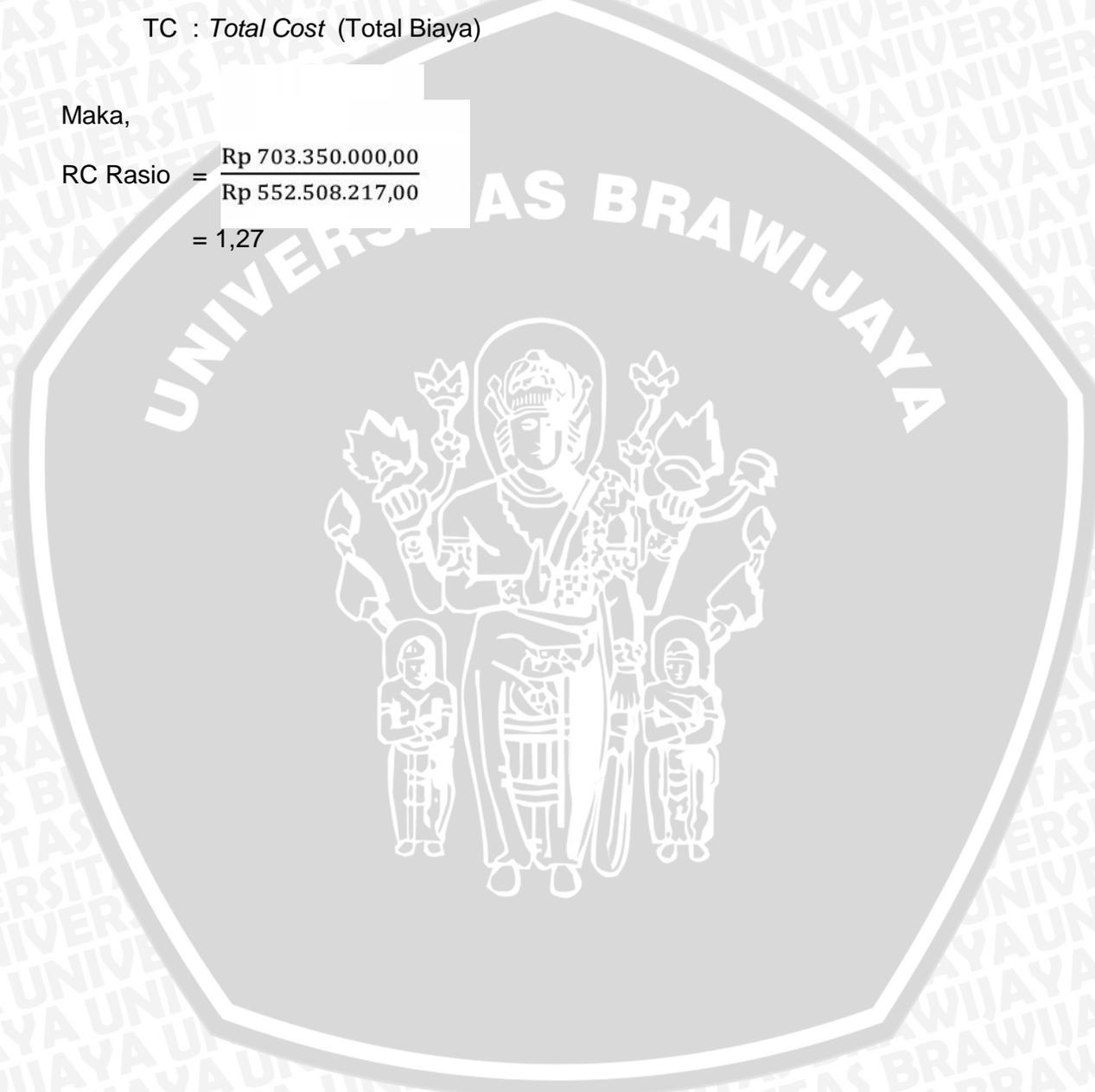
Dimana,

TR : *Total Revenue* (Total Penerimaan)

TC : *Total Cost* (Total Biaya)

Maka,

$$\begin{aligned} \text{RC Rasio} &= \frac{\text{Rp } 703.350.000,00}{\text{Rp } 552.508.217,00} \\ &= 1,27 \end{aligned}$$



Lampiran 13. Perhitungan Keuntungan dalam Satu Tahun di UKM Jaya Utama

$$\pi = TR - TC$$

Dimana,

π : Keuntungan

TR : *Total Revenue* (Total Penerimaan)

TC : *Total Cost* (Total Biaya)

Maka,

$$\begin{aligned}\text{Keuntungan } (\pi) &= \text{Rp } 703.350.000,00 - \text{Rp } 552.508.217,00 \\ &= \text{Rp } 150.841.783,00\end{aligned}$$



Lampiran 14. Perhitungan REC (Return to Equity Capital) dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama

$$REC = \frac{L - NKK}{M} \times 100\%$$

Dimana,

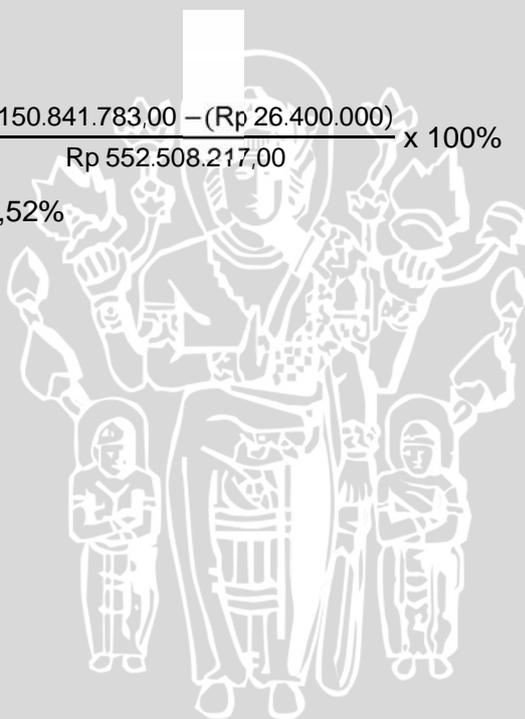
L : Laba/keuntungan yang diperoleh selama satu tahun

NKK : Nilai Kerja Keluarga per tahun

M : Modal kerja selama satu tahun

Maka,

$$\begin{aligned} REC &= \frac{\text{Rp } 150.841.783,00 - (\text{Rp } 26.400.000)}{\text{Rp } 552.508.217,00} \times 100\% \\ &= 22,52\% \end{aligned}$$



Lampiran 15. Perhitungan BEP (*Break Even Point*) dalam Satu Tahun pada UKM Jaya Utama

A. BEP atas dasar penjualan

$$BEP_{sales} = \frac{FC}{1 - \frac{VC}{S}}$$

$$BEP_{sales} = \frac{Rp\ 9.422.217}{1 - \frac{Rp\ 543.086.000}{Rp\ 703.350.000}}$$

$$= Rp\ 41.351.246,00$$

1. Rempyek Ikan Jenggelek

$$BEP_{sales_1} = \frac{\text{Penerimaan (1)}}{\text{Total Penerimaan}} \times BEP_{sales}$$

$$= \frac{Rp\ 60.000.000}{Rp\ 703.350.000} \times Rp\ 41.351.246$$

$$= Rp\ 3.527.511,00$$

$$BEP_{unit_1} = \frac{\frac{\text{Penerimaan (1)}}{\text{Total Penerimaan}} \times BEP_{sales}}{\text{Harga jual (1)}}$$

$$= \frac{Rp\ 60.000.000}{Rp\ 703.350.000} \times Rp\ 41.351.246$$

$$= Rp\ 8.000$$

$$= 441 \text{ bungkus}$$

2. Rempyek Ikan Teri

$$BEP_{sales_2} = \frac{\text{Penerimaan (2)}}{\text{Total Penerimaan}} \times BEP_{sales}$$

$$= \frac{Rp\ 84.000.000}{Rp\ 703.350.000} \times Rp\ 41.351.246$$

$$= Rp\ 4.938.515,00$$

$$\text{BEP}_{\text{unit}_2} = \frac{\text{Penerimaan (2)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 84.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

$$= \text{Rp } 8.000$$

= 617 bungkus

3. Rempyek Tulang Ikan Punti

$$\text{BEP}_{\text{sales}_3} = \frac{\text{Penerimaan (3)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 16.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

= Rp 940.670,00

$$\text{BEP}_{\text{unit}_3} = \frac{\text{Penerimaan (3)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 16.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

$$= \text{Rp } 8.000$$

= 118 bungkus

4. Rempyek Ikan Kapasan

$$\text{BEP}_{\text{sales}_4} = \frac{\text{Penerimaan (4)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 72.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

= Rp 4.233.013,00



$$\begin{aligned} \text{BEP}_{\text{unit}_4} &= \frac{\text{Penerimaan (5)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}} \\ &= \frac{\text{Rp } 72.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246 \\ &= \text{Rp } 8.000 \\ &= 529 \text{ bungkus} \end{aligned}$$

5. Rambak Kulit Ikan Punt

$$\begin{aligned} \text{BEP}_{\text{sales}_5} &= \frac{\text{Penerimaan (5)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}} \\ &= \frac{\text{Rp } 12.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246 \\ &= \text{Rp } 705.502,00 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BEP}_{\text{unit}_5} &= \frac{\text{Penerimaan (5)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}} \\ &= \frac{\text{Rp } 12.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246 \\ &= \text{Rp } 10.000 \\ &= 71 \text{ bungkus} \end{aligned}$$

6. Rambak Kulit Ikan

$$\begin{aligned} \text{BEP}_{\text{sales}_6} &= \frac{\text{Penerimaan (6)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}} \\ &= \frac{\text{Rp } 12.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246 \\ &= \text{Rp } 705.502,00 \end{aligned}$$



$$\text{BEPunit}_6 = \frac{\text{Penerimaan (6)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp 12.000.000}}{\text{Rp 703.350.000}} \times \text{Rp 41.351.246}$$

$$= \frac{\text{Rp 12.000.000}}{\text{Rp 703.350.000}} \times \text{Rp 41.351.246}$$

$$= \text{Rp 10.000}$$

= 71 bungkus

7. Teri Nasi Crispy

$$\text{BEP}_{\text{sales}_7} = \frac{\text{Penerimaan (7)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp 1.600.000}}{\text{Rp 703.350.000}} \times \text{Rp 41.351.246}$$

= Rp 94.067,00

$$\text{BEPunit}_7 = \frac{\text{Penerimaan (7)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp 1.600.000}}{\text{Rp 703.350.000}} \times \text{Rp 41.351.246}$$

$$= \frac{\text{Rp 1.600.000}}{\text{Rp 703.350.000}} \times \text{Rp 41.351.246}$$

$$= \text{Rp 20.000}$$

= 5 toples

8. Fillet Ikan Punti

$$\text{BEP}_{\text{sales}_8} = \frac{\text{Penerimaan (8)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp 72.000.000}}{\text{Rp 703.350.000}} \times \text{Rp 41.351.246}$$

= Rp 4.233.013,00

$$\text{BEPunit}_8 = \frac{\text{Penerimaan (8)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp 72.000.000}}{\text{Rp 703.350.000}} \times \text{Rp 41.351.246}$$

= Rp 4.233.013,00

$$\frac{\text{Rp } 72.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

$$= \text{Rp } 45.000$$

= 94 kg

9. Fillet Ikan Tengiri

$$\text{BEP}_{\text{sales}_9} = \frac{\text{Penerimaan (9)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 48.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

$$= \text{Rp } 2.822.009,00$$

$$\text{BEP}_{\text{unit}_9} = \frac{\text{Penerimaan (9)} \times \text{BEP}_{\text{sales}}}{\text{Harga jual (9)}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 48.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

$$= \text{Rp } 60.000$$

= 47 kg

10. Fillet Ikan Kakap

$$\text{BEP}_{\text{sales}_{10}} = \frac{\text{Penerimaan (10)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 220.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

$$= \text{Rp } 12.934.206,00$$

$$\text{BEP}_{\text{unit}_{10}} = \frac{\text{Penerimaan (10)} \times \text{BEP}_{\text{sales}}}{\text{Harga jual (10)}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 220.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

$$= \text{Rp } 45.000$$



$$= 235 \text{ kg}$$

11. Fillet Ikan Kerapu

$$\text{BEP}_{\text{sales}_{11}} = \frac{\text{Penerimaan (11)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 99.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

$$= \text{Rp } 5.820.393,00$$

$$\text{BEP}_{\text{unit}_{11}} = \frac{\frac{\text{Penerimaan (11)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}}{\text{Harga jual (11)}}$$

$$= \frac{\frac{\text{Rp } 99.000.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246}{\text{Rp } 55.000}$$

$$= 106 \text{ kg}$$

12. Terasi Powder

$$\text{BEP}_{\text{sales}_{12}} = \frac{\text{Penerimaan (12)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}$$

$$= \frac{\text{Rp } 3.750.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246$$

$$= \text{Rp } 220.469,00$$

$$\text{BEP}_{\text{unit}_{12}} = \frac{\frac{\text{Penerimaan (12)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}}}{\text{Harga jual (12)}}$$

$$= \frac{\frac{\text{Rp } 3.750.000}{\text{Rp } 703.350.000} \times \text{Rp } 41.351.246}{\text{Rp } 25.000}$$

$$= 9 \text{ toples}$$



13. Terasi Udang

$$\begin{aligned} \text{BEP}_{\text{sales}13} &= \frac{\text{Penerimaan (13)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \text{BEP}_{\text{sales}} \\ &= \frac{\text{Rp 3.000.000}}{\text{Rp 703.350.000}} \times \text{Rp 41.351.246} \\ &= \text{Rp 176.376,00} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{BEP}_{\text{unit}13} &= \frac{\text{Penerimaan (13)}}{\text{Total Penerimaan}} \times \frac{\text{BEP}_{\text{sales}}}{\text{Harga jual (13)}} \\ &= \frac{\text{Rp 3.000.000}}{\text{Rp 703.350.000}} \times \frac{\text{Rp 41.351.246}}{\text{Rp 20.000}} \end{aligned}$$

= 9 bungkus



Lampiran 16.

(1) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

| Faktor-faktor Utama | Weight | Alternatif Strategi | | | | | |
|--|--------|---------------------|------|-----------------|------|-----------------|------|
| | | SO ₁ | | SO ₂ | | SO ₃ | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Peluang | | | | | | | |
| 1. Kebijakan Pemerintah Kota Probolinggo mendukung | 0,15 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 2. Budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar | 0,05 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 3. Ada teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan penjualan | 0,15 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 |
| 4. Berada di kawasan pesisir | 0,10 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 |
| 5. Banyak pemasok ikan dari daerah lain | 0,15 | 1 | 0,15 | 4 | 0,60 | 1 | 0,15 |
| 6. Hubungan yang baik dengan konsumen | 0,05 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 7. Jumlah pesaing sedikit | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 4 | 0,20 |
| Ancaman | | | | | | | |
| 1. Kenaikan tarif dasar listrik dan fluktuasi harga BBM | 0,05 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 |
| 2. Musim penghujan menyebabkan proses pengeringan menjadi lama | 0,10 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 | 1 | 0,10 |
| 3. Ketidakpastian pasokan bahan baku ikan segar dari pasar lokal | 0,15 | 1 | 0,15 | 4 | 0,60 | 1 | 0,15 |
| Kekuatan | | | | | | | |
| 1. Ketersediaan sarana yang cukup lengkap dan berfungsi | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 |
| 2. Teknologi produksi memenuhi standard keamanan pangan | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| 3. Lokasi dekat dengan bahan baku, sumber tenaga kerja, dan konsumen sasaran | 0,05 | 2 | 0,10 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 |
| 4. Aspek finansial usaha layak | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 5. Telah melakukan promosi | 0,10 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 6. Aspek yuridis cukup terpenuhi | 0,05 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Kelemahan | | | | | | | |
| 1. Kapasitas produksi belum maksimal | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 |
| 2. Motivasi berwirausaha rendah | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 3. Kualitas sumber daya manusia masih rendah | 0,05 | 2 | 0,10 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 |

Lanjutan Lampiran 16.

(1) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

| Faktor-faktor Utama | Weight | Alternatif Strategi | | | | | |
|---|--------|---------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | | SO ₁ | | SO ₂ | | SO ₃ | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 4. Masih menggunakan cara distribusi konvensional | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 |
| 5. Belum ada pencatatan laporan keuangan secara teratur | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 6. Tidak ada perencanaan usaha, terutama perencanaan produksi | 0,10 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 |
| 7. Struktur organisasi tidak sesuai operasional usaha | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 8. Belum memiliki NPWP usaha | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Jumlah TAS | | | 4,00 | | 4,65 | | 3,65 |



Lanjutan Lampiran 16.

(2) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

| Faktor-faktor Utama | Weight | Alternatif Strategi | | | | | |
|--|--------|---------------------|------|-----------------|------|-----------------|------|
| | | WO ₁ | | WO ₂ | | WO ₃ | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Peluang | | | | | | | |
| 1. Kebijakan Pemerintah Kota Probolinggo mendukung | 0,15 | 1 | 0,15 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 |
| 2. Budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 3. Ada teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan penjualan | 0,15 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 | 4 | 0,60 |
| 4. Berada di kawasan pesisir | 0,10 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 5. Banyak pemasok ikan dari daerah lain | 0,15 | 4 | 0,60 | 1 | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 6. Hubungan yang baik dengan konsumen | 0,05 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 4 | 0,20 |
| 7. Jumlah pesaing sedikit | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Ancaman | | | | | | | |
| 1. Kenaikan tarif dasar listrik dan fluktuasi harga BBM | 0,05 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 |
| 2. Musim penghujan menyebabkan proses pengeringan menjadi lama | 0,10 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 3. Ketidakpastian pasokan bahan baku ikan segar dari pasar lokal | 0,15 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Kekuatan | | | | | | | |
| 1. Ketersediaan sarana yang cukup lengkap dan berfungsi | 0,10 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 2. Teknologi produksi memenuhi standard keamanan pangan | 0,10 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 3. Lokasi dekat dengan bahan baku, sumber tenaga kerja, dan konsumen sasaran | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 4 | 0,20 |
| 4. Aspek finansial usaha layak | 0,05 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 5. Telah melakukan promosi | 0,10 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 6. Aspek yuridis cukup terpenuhi | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Kelemahan | | | | | | | |
| 1. Kapasitas produksi belum maksimal | 0,10 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 |
| 2. Motivasi berwirausaha rendah | 0,05 | 2 | 0,10 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 |
| 3. Kualitas sumber daya manusia masih rendah | 0,05 | 3 | 0,15 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 |



Lanjutan Lampiran 16.

(2) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

| Faktor-faktor Utama | Weight | Alternatif Strategi | | | | | |
|---|--------|---------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | | WO ₁ | | WO ₂ | | WO ₃ | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 4. Masih menggunakan cara distribusi konvensional | 0,10 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 5. Belum ada pencatatan laporan keuangan secara teratur | 0,05 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 6. Tidak ada perencanaan usaha, terutama perencanaan produksi | 0,10 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| 7. Struktur organisasi tidak sesuai operasional usaha | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 |
| 8. Belum memiliki NPWP usaha | 0,05 | 1 | 0,05 | 2 | 0,10 | 1 | 0,05 |
| Jumlah TAS | | | 5,30 | | 3,10 | | 5,25 |



Lanjutan Lampiran 16.

(3) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

| Faktor-faktor Utama | Weight | Alternatif Strategi | | | | | |
|--|--------|---------------------|------|-----------------|------|-----------------|------|
| | | ST ₁ | | WT ₁ | | WT ₂ | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| Peluang | | | | | | | |
| 1. Kebijakan Pemerintah Kota Probolinggo mendukung | 0,15 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 | 1 | 0,15 |
| 2. Budaya Petik Laut sebagai momen untuk memperluas pasar | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 3. Ada teknologi baru untuk meningkatkan produksi dan penjualan | 0,15 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 4. Berada di kawasan pesisir | 0,10 | 3 | 0,30 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 5. Banyak pemasok ikan dari daerah lain | 0,15 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 6. Hubungan yang baik dengan konsumen | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 7. Jumlah pesaing sedikit | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Ancaman | | | | | | | |
| 1. Kenaikan tarif dasar listrik dan fluktuasi harga BBM | 0,05 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 | 1 | 0,05 |
| 2. Musim penghujan menyebabkan proses pengeringan menjadi lama | 0,10 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 3. Ketidakpastian pasokan bahan baku ikan segar dari pasar lokal | 0,15 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Kekuatan | | | | | | | |
| 1. Ketersediaan sarana yang cukup lengkap dan berfungsi | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| 2. Teknologi produksi memenuhi standard keamanan pangan | 0,10 | 3 | 0,30 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| 3. Lokasi dekat dengan bahan baku, sumber tenaga kerja, dan konsumen sasaran | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 4. Aspek finansial usaha layak | 0,05 | 2 | 0,10 | 4 | 0,2 | 2 | 0,10 |
| 5. Telah melakukan promosi | 0,10 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 6. Aspek yuridis cukup terpenuhi | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Kelemahan | | | | | | | |
| 1. Kapasitas produksi belum maksimal | 0,10 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 4 | 0,40 |
| 2. Motivasi berwirausaha rendah | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 3. Kualitas sumber daya manusia masih rendah | 0,05 | 1 | 0,05 | 3 | 0,15 | 2 | 0,10 |

Lanjutan Lampiran 16.

(3) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

| Faktor-faktor Utama | Weight | Alternatif Strategi | | | | | |
|---|--------|---------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------|
| | | ST ₁ | | WT ₁ | | WT ₂ | |
| | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| 4. Masih menggunakan cara distribusi konvensional | 0,10 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 5. Belum ada pencatatan laporan keuangan secara teratur | 0,05 | 2 | 0,10 | 4 | 0,20 | 2 | 0,10 |
| 6. Tidak ada perencanaan usaha, terutama perencanaan produksi | 0,10 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 |
| 7. Struktur organisasi tidak sesuai operasional usaha | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| 8. Belum memiliki NPWP usaha | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 | 1 | 0,05 |
| Jumlah TAS | | | 4,40 | | 3,00 | | 4,50 |

