

**STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL
PENGASAPAN IKAN ROA (*Hemiramphus sp.*) DI KABUPATEN
BOALEMO PROVINSI GORONTALO**

*STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL SCALE
SMOKING ROA FISH (HEMIRAMPHUS SP.) INDUSTRY IN
BOALEMO DISTRICT, GORONTALO PROVINCE*

ANDRIAN DJAMALU



**PROGRAM STUDI TEKNIK AGROINDUSTRI
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

**STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL
PENGASAPAN IKAN ROA (*Hemiramphus sp.*) DIKABUPATEN
BOALEMO PROVINSI GORONTALO**

*STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL SCALE
SMOKING ROA FISH (HEMIRAMPHUS SP.) INDUSTRY IN
BOALEMO DISTRICT, GORONTALO PROVINCE*

**ANDRIAN DJAMALU
G052191003**



**PROGRAM STUDI TEKNIK AGROINDUSTRI
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL
PENGASAPAN IKAN ROA (*Hemiramphus sp.*) DIKABUPATEN
BOALEMO PROVINSI GORONTALO**

*STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF SMALL SCALE
SMOKING ROA FISH (HEMIRAMPHUS SP.) INDUSTRY IN
BOALEMO DISTRICT, GORONTALO PROVINCE*

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

ANDRIAN DJAMALU

G052191003

**PROGRAM STUDI TEKNIK AGROINDUSTRI
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS
STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KECIL
PENGASAPAN IKAN ROA (*Hemiramphus sp.*) DIKABUPATEN
BOALEMO PROVINSI GORONTALO

Disusun dan diajukan oleh

ANDRIAN DJAMALU
G052191003

Telah dipertahankan dihadapan panitia ujian yang dibentuk dalam
rangka penyelesaian studi Program Magister Program Studi Teknik
Agroindustri Fakultas Pertanian Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 21 Juni 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

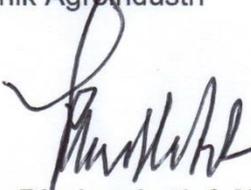
Pembimbing Pendamping


Dr. Ir. Sitti Nur Faridah, MP
NIP. 19681007 199303 2 002


Dr. Ir. Muh. Hatta Jamil, M.Si
NIP. 19671223 199512 1 001

Ketua Program Studi
Teknik Agroindustri

Dekan Fakultas Pertanian
Universitas Hasanuddin


Dr. Ir. Rindam Latief, M.S
NIP. 19640302 198903 1 003


Prof. Dr. Sc. Agr. Ir. Baharuddin
NIP. 19601224 198601 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andrian Djamalu
NIM : G052191003
Progran Studi : Teknik Agroindustri
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa tesis dengan judul " Strategi Pengembangan Industri Kecil Pengasapan Ikan Roa (*Hemiramphus sp.*) di Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo" adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila dikemudian hari tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 21 Juni 2021

Yang Menyatakan,



Andrian Djamalu

PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim, Alhamdulillahirabbil'alamin, Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya. Shalawat serta salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang selalu kita nantikan syafa'atnya di akhirat nanti. Aamiin.

Penulis mengucapkan syukur kepada Allah SWT atas limpahan nikmat sehat-Nya, baik itu berupa sehat fisik maupun akal pikiran, sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister pada program studi Teknik Agorindustri, Fakultas Pertanian, Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menghaturkan terima kasih banyak yang sebesar-besarnya kepada **Dr.Ir. Sitti Nur Faridah, MP** dan **Dr. Ir. Muh. Hatta Jamil, M.Si** selaku pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, kritikan, saran dan motivasi kepada penulis dalam penyusunan tesis ini. Tak lupa pula terima kasih kepada **Dr. Ir. Rindam Latief, M.S, Dr. Ir. Mahmud Achmad, M.P** dan **Diyah Yumeina R, S.TP, M.Agr.Ph.D** selaku penguji yang telah meluangkan waktunya guna memberikan masukan dan petunjuk menuju kesempurnaan dalam penyusunan tesis ini.

Melalui kesempatan yang berharga ini penulis juga tak lupa mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayahanda **Ardin Djamalu** dan Ibunda **Hadjira Tobi** tercinta yang dengan penuh ketulusan dan kasih sayang selama ini telah

membimbing dan membesarkan penulis serta senantiasa memberikan dukungan, semangat dan doa yang tak ternilai harganya selama ini. Semoga Ayah dan Ibu selalu dalam lindungan-Nya.

2. Saudara dan saudariku serta semua keluarga yang tidak sempat disebutkan namanya. Terima kasih atas perhatian, dukungan dan bantuannya kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
3. Para pemilik industri Pengasapan ikan roa di Kabupaten Boalemo atas sambutan dan kerjasamanya dalam melaksanakan penelitian ini.
4. Rekan- rekana mahasiswa Pascasarjana Teknologi Pertanian yang menjadi teman seperjuangan dalam prosesi belajar hingga memperoleh gelar Magister.
5. Serta Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah memberikan banyak bantuan kepada penulis, baik secara langsung maupun tidak langsung selama penulis mengikuti pendidikan.

Penulis menyadari bahwa tidak ada manusia yang sempurna, sama halnya dengan tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Semoga laporan akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca, khususnya penulis, Aamiin.

Boalemo, 21 Juni 2021

Andrian Djamalu

ABSTRAK

ANDRIAN DJAMALU. Strategi Pengembangan Industri Kecil Pengasapan Ikan Roa (*Hemiramphus Sp.*) Di Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo (Dibimbing Oleh Sitti Nur Faridah dan Muh. Hatta Jamil)

Penyedia kebutuhan ikan Roa asap di wilayah provinsi Gorontalo 95% berasal dari luar daerah dan 5% sisanya disuplai oleh industri pengasapan ikan roa Kabupaten Boalemo. Kondisi ini dipengaruhi oleh kurangnya kapasitas produksi, keterbatasan sarana dan prasarana serta minimnya permodalan yang dimiliki oleh industri kecil pengasapan ikan roa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi terkini industri kecil pengasapan ikan roa, melakukan analisis kelayakan finansial serta merumuskan strategi pengembangan industri kecil pengasapan ikan Roa. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, dokumentasi dan analisis SWOT. Melalui analisis kelayakan dengan NPV, BCR, PP, dan BEP industri pengasapan ikan roa layak secara investasi.

Mengacu pada hasil analisis SWOT diperoleh strategi *Strength-Opportunity* sebagai strategi pengembangan yang memiliki bobot tertinggi. Kebijakan untuk mendukung strategi pengembangan ini adalah membuat merek dan label, meningkatkan hubungan kerjasama dengan mitra dan jaringan yang sudah ada, memanfaatkan ketersediaan bahan baku yang melimpah untuk meningkatkan jumlah produksi, mengajukan permohonan bantuan sarana dan prasarana, serta mengembangkan diversifikasi produk olahan turunan ikan roa asap. Kesimpulan yang diperoleh adalah industri pengasapan ikan roa kesulitan untuk memenuhi kebutuhan pasar, industri pengasapan roa layak secara investasi, dan strategi yang tepat untuk mengembangkan indsutri pengasapan ini adalah strategi *Strength-Opportunity*.

Kata kunci: Strategi; Industri; Finansial; SWOT; Ikan Roa

ABSTRACT

ANDRIAN DJAMALU. *Strategy for the Development of Small scale Smoking Roa Fish (Hemiramphus sp.) industry In Boalemo District, Gorontalo Province. (Supervised by Sitti Nur Faridah and Muh. Hatta Jamil).*

About 95% of the demand for smoked Roa fish in the province of Gorontalo comes from outside the province and the remaining 5% provided by the roa fish smoking industry in Boalemo Regency. These conditions are affected by the lacks of production capacity, production facilities, and capital owned by small businesses. This study aims to analyze the current conditions of the small scale roa smoking industry, conduct financial feasibility analysis, and formulate development strategy for the small scale roa fish smoking industry. The research method used was qualitative and quantitative research with data collection techniques in the form of interviews, documentation, and SWOT analysis. Through the NPV, IRR, BCR, PP, and BEP values, the feasibility of the roa smoking industry was determined.

Based on the results obtained from SWOT analysis, it was found that the strength-opportunity strategy had the highest score. Policies to support this development strategy are to create brands and labels, improve cooperative relationships with existing partners and networks, take advantage of the abundant availability of raw materials to increase production capacity. In addition, it was also found that the lack of processing facility can be overcome, and develop diversification of through assistance from government or from other agencies. It was also found that diversification of processed products derived from smoked Roa fish can become an important strategy. Other important findings from this study were the demands for the product were high and the industry could not keep up with the demands, the Roa smoking industry is investment-worthy, and the right strategy to develop this industry should be based on the Strength-Opportunity strategy.

Keyword: Strategy; Industry; Financial; SWOT; Roa fish

DAFTAR ISI

	Halaman
PRAKATA	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
E. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
A. Perikanan Tangkap di Kabupaten Boalemo	6
B. Ikan Roa (Ikan Julung-Julung)	8
C. Industri Pengasapan Ikan Roa di Boalemo	9
D. Kelayakan Usaha	10
E. Strategi Pengembangan Usaha	20
BAB III METODE PENELITIAN.....	32
A. Rancangan Penelitian	32
B. Waktu dan Tempat Penelitian	32
C. Jenis Dan Sumber Data	33
D. Metode Pengumpulan Data.....	34
E. Metode Analisis Data	46

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	49
A. Industri Kecil Pengasapan Ikan Roa	49
B. Analisis Kelayakan Finansial.....	57
C. Analisis Strategi Pengembangan Industri.....	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	86
A. Kesimpulan	86
B. Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA.....	90
LAMPIRAN.....	95

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
1. Tren perkembangan ikan julung-julung	2
2. Tren perkembangan ikan julung-julung	10
3. Matriks SWOT	30
4. Badan Standarisasi Nasional (SNI 02-2725-1992)	56
5. Hasil Penelitian (Verly Dotulong) Mutu Roa	57
6. Hasil Wawancara dengan pelaku usaha	57
7. Biaya Tetap Produksi ikan roa	58
8. Biaya Variabel Produksi Ikan Roa	59
9. Analisis Pendapatan Produksi Roa Asap	60
10. Analisis Net Present Value (NPV)	60
11. Analisis Internal Rate Of Return (IRR)	61
12. Analisis Kelayakan Finansial	66
13. Matriks IFAS dan EFAS	75
14. Faktor strategi Internal (IFAS)	76
15. Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	78
16. Rekapitulasi Nilai IFAS dan EFAS	80
17. Matriks SWOT	81
18. Pembobotan hasil kuesioner	82
19. Urutan Alternatif Strategi SWOT	82

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
1. Kerangka Berfikir	31
2. Lantai Penjepitan Ikan Roa	102
3. Ruang Pengasapan	103
4. Gedung Penyimpanan Hasil Produksi	103

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Boalemo merupakan salah kabupaten di Provinsi Gorontalo yang memiliki sumberdaya Perikanan yang cukup besar. Letak geografis Kabupaten Boalemo yang berada diwilayah pesisir, luas potensi perairan kelautan dan perikanan 12.349 Km² dan panjang pantai 193 km, serta jumlah penduduk yang berprofesi sebagai nelayan sebanyak 5013 orang, menjadi salah satu faktor penunjang perekonomian di daerah ini. Pembangunan perikanan telah dilaksanakan dari tahun ke tahun. Salah satu fokus utama nelayan dalam usaha perikanan tangkap di kabupaten Boalemo adalah pemanfaatan sumberdaya ikan julung-julung (*Hemiramphus sp.*).

Ikan julung-julung menjadi komoditas penting bagi perekonomian, sehingga secara khusus dan turun temurun sebagian besar masyarakat melakukan usaha penangkapan dan pengolahan ikan julung-julung. Penangkapan ikan julung-julung menggunakan alat tangkap *purse seine* atau dalam bahasa lokal disebut pukot roa atau pukot tambai. Hasil tangkap kemudian diolah menjadi Julung-julung asap atau ikan roa. Ikan roa oleh masyarakat Gorontalo diolah dengan cara pengasapan untuk memperpanjang masa simpannya. Ikan roa asap (nama tradisionalnya

adalah Sagela) merupakan satu produk olahan yang banyak dikonsumsi masyarakat dan diolah dengan cara tradisional, yakni pengasapan panas dengan suhu 65–80°C dengan kayu sebagai bahan bakarnya. Cara pengasapan seperti ini sudah dilakukan secara turun temurun di Gorontalo dan Sulawesi Utara (Patty et al. 2015).

Data menunjukkan bahwa produksi Ikan Julung-julung di Kabupaten Boalemo sangat cukup untuk memenuhi kebutuhan pelaku usaha pengasapan ikan Roa. Hal ini terlihat dari data perkembangan penangkapan ikan yang dikeluarkan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Boalemo tahun 2020

Tabel 1: Penangkapan Ikan Julung-Julung di Kabupaten Boalemo

No	Tahun	Produksi Perikanan Tangkap (ton)	Produksi Ikan Julung-Julung (ton)	Persentase (%)
1	2015	13,703.50	74.66	0.54
2	2016	16,345.22	75.82	0.46
3	2017	14,662.75	75.46	0.51
4	2018	18,966.00	88.65	0.47
5	2019	17,608.30	63.03	0.36
Rata-Rata		16,257.15	75.52	0.47

Sumber: DKP Kabupaten Boalemo, 2020

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa produksi ikan julung-julung di Kabupaten Boalemo bisa menjadi modal bagi para pelaku usaha pengasapan ikan roa untuk memenuhi permintaan pasar yang sangat tinggi.

Menurut Ni'mawati S. dan Asruddin (2018) potensi pasar ikan Roa asap yang ada di Provinsi Gorontalo sebesar 64.410 jepit/ bln dan ramalan pasar ikan roa asap sebanyak 40.710 jepit/bln dan nilai peluang pasar ikan roa asap sebanyak 23.700 jepit/bln. Hal ini menunjukkan bahwa hasil pemasaran dari produsen ikan roa asap yang terjadi di Provinsi Gorontalo sebesar 40.710 jepit/bln dan peluang pasar yang masih tersedia dan belum bisa dipenuhi oleh produsen ikan roa asap adalah sebesar 23.700 jepit/bln.

Penyedia atau penyuplai kebutuhan ikan roa asap di daerah pemasaran (Kabupaten Gorontalo, Kota Gorontalo dan Kabupaten Bone Bolango) 95 % berasal dari luar Provinsi Gorontalo hanya sekitar 5% saja yang mampu dipenuhi oleh produsen lokal (Ni'mawati S. dan Asruddin 2018), hal ini merupakan peluang pasar yang cukup besar bagi perkembangan industri kecil pengasapan ikan roa yang ada di kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo.

Namun pelaku usaha industri kecil pengasapan ikan roa di kabupaten Boalemo sangat sulit untuk memenuhi permintaan pasar yang sangat besar, Hal ini dikarenakan kurangnya kapasitas produksi, keterbatasan sarana, prasarana serta permodalan yang dimiliki oleh industri kecil pengasapan ikan roa, sehingga banyak ikan julung-julung segar yang akhirnya dijual ke pasar tradisional yang ada di kabupaten Boalemo, dan kondisi ini menunjukkan kurangnya kemampuan dari industri kecil pengasapan ikan roa dalam mengolah hasil produksi ikan julung-julung di daerahnya sendiri. Hal ini

memerlukan perhatian dari berbagai pihak yang dapat mendukung pengembangan industri kecil pengasapan ikan roa di kabupaten Boalemo

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul **“Strategi Pengembangan Industri Kecil Pengasapan Ikan Roa (*Hemiramphus sp.*) di Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah, maka dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana kondisi terkini industri kecil pengasapan ikan roa di Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo ?
2. Bagaimana tingkat kelayakan finansial industri kecil pengasapan ikan roa di Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo?
3. Bagaimana strategi pengembangan industri kecil pengasapan ikan roa di Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Menganalisis kondisi terkini industri kecil pengasapan ikan roa di Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo.

2. Melakukan analisis kelayakan finansial Industri kecil pengasapan Ikan roa di kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo.
3. Merumuskan strategi pengembangan Industri kecil pengasapan ikan roa di Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini terdiri dari:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan tentang bidang kajian ilmu teknik Industri khususnya yang berkaitan dengan strategi pengembangan industri ikan roa di Kabupaten Boalemo Provinsi Gorontalo.

2. Manfaat praktis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan bagi pemerintah dan pelaku usaha ikan roa di Kabupaten Boalemo agar tercapai visi dan misi industrialisasi usaha olahan pangan di Kabupaten Boalemo.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perikanan Tangkap di Kabupaten Boalemo

Kabupaten Boalemo merupakan salah satu kabupaten di Provinsi Gorontalo yang berhadapan langsung dengan teluk Tomini. Sebagai wilayah yang berada pada teluk Tomini, memiliki kesamaan potensi kelautan dengan kabupaten lain yang berada pada garis pantai tersebut. Salah satu potensi yang dimiliki adalah sumberdaya ikan julung-julung. Ikan julung-julung ditangkap dengan menggunakan alat tangkap purse seine dalam bahasa lokal disebut pukot roa atau pukot tambak. Ikan julung-julung di Kabupaten Boalemo menjadi komoditas penting, sebagian masyarakat secara khusus turun temurun melakukan usaha penangkapan dan pengolahan pengasapan roa oleh masyarakat lokal disebut ikan sagela, sebagai mata pencaharian utama sehingga penghidupannya sangat tergantung dari komoditas ikan tersebut. Ikan roa asap sangat diminati oleh pasar karena rasanya yang khas dan gurih, sehingga harganya tetap stabil dan cenderung naik. Hal ini yang mendorong nelayan untuk terus menggantungkan penghidupan dari pemanfaatan ikan julung-julung sehingga dalam penangkapannya selalu berusaha mendapatkan hasil tangkapan maksimal, meskipun sering mengabaikan aspek biologi dan potensi lestari dari ikan julung-julung tersebut. Wuaten dkk (2011) menyebutkan, kehadiran ikan julung-julung diperairan pantai

untuk melakukan pemijahan maka penangkapan menggunakan pukat roa memberikan dampak yang sangat serius terhadap ketersediaan ikan julung-julung di alam. Melihat keadaan itu perlu adanya upaya pengelolaan penangkapan ikan julungjulung secara berkelanjutan yang tepat dan bijaksana sehingga diharapkan sumberdaya tersebut tetap lestari tanpa mengurangi nilai ekonominya bagi masyarakat saat ini maupun dimasa mendatang.

Perikanan tangkap merupakan kegiatan ekonomi yang mencakup penangkapan/pengumpulan hewan dan tanaman air yang hidup di laut secara bebas. Pengembangan perikanan tangkap merupakan suatu proses atau kegiatan manusia dalam meningkatkan produksi di bidang perikanan dan sekaligus meningkatkan pendapatan nelayan melalui penerapan teknologi yang lebih baik, beberapa aspek yang berpengaruh dalam kegiatan perikanan tangkap untuk dikembangkan dalam suatu kawasan konservasi antara lain :

- 1) aspek biologi berhubungan dengan ketersediaan sumber daya ikan, penyebarannya, komposisi ukuran hasil tangkapan dan spesies,
- 2) aspek teknis berhubungan dengan unit penangkapan, jumlah kapal, fasilitas penanganan di kapal, fasilitas pendaratan dan fasilitas penanganan ikan di darat,
- 3) aspek sosial berhubungan kelembagaan dan tenaga kerja, serta dampak usaha tangkap terhadap nelayan, dan

- 4) aspek ekonomi berkaitan dengan hasil produksi dan pemasaran serta efisiensi biaya operasional yang berdampak kepada bagi *stakeholders*.

B. Ikan Roa (Ikan Julung-Julung)

Menurut Reppie dan Luasunaung (2011) dalam Kawimbang, dkk (2012), ikan julung-julung adalah ikan pelagis yang hidup di perairan pantai ke arah lepas pantai dan hanya terlihat bergerombol di sekitar perairan karang ketika akan memijah karena ikan ini melepaskan telur di terumbu karang yang subur dan memiliki sumber makanan alami bagi induk maupun anakan ikan roa. Ikan Julung-julung adalah sekelompok ikan penghuni permukaan (zona epipelagik) yang tersebar luas menghuni perairan hangat dunia. Terdapat dua anak suku, yang pertama adalah Hemiramphinae, khusus menghuni lautan, dan Zenarchopterinae, yang menghuni perairan darat dan estuarin. Julung-julung memiliki ciri khas yang menjadi keunikannya yaitu rahang bagian bawah meruncing ke depan, lebih panjang daripada rahang atasnya.

Menurut Sambalroakianna (2013) bahwa ikan Roa merupakan jenis ikan air laut yang telah melalui proses pematangan dengan cara pengasapan (bukan dijemur ataupun dibakar). Butuh waktu berhari-hari untuk mengasapi ikan Roa hingga matang. Ikan Terbang atau ikan Julung-julung yang telah matang diasapi itulah yang kemudian disebut sebagai ikan Roa. Ikan Roa yang dijual di pasaran, pada umumnya

dikemas dengan cara tradisional, yaitu dijepit menggunakan kayu atau bambu, yang bagi masyarakat dikenal dengan sebutan digepe.

C. Industri Pengasapan Ikan Roa di Kabupaten Boalemo

Pada tahun 2010 Industri Ikan roa di kabupaten Boalemo berjumlah 14 dan terus menyusut hingga tersisa 4 industri kecil. Keempat industri tersebut adalah:

- 1) IKM Maju Bersama, Pemilik Sedon Dama, Desa Bangga kec. Paguyaman Pantai
- 2) IKM Mina Bahari, Pemilik Sapa Ibrahim, Desa Bangga kec. Paguyaman Pantai
- 3) IKM Surga Tomini, Pemilik Uni Dama, Desa Bangga kec. Paguyaman Pantai
- 4) IKM Olamita, Pemilik Rahmat, Desa Bangga kec. Paguyaman Pantai

Berkurangnya jumlah industri ini disebabkan oleh berbagai faktor, diantaranya adalah munculnya pesaing baru atau perusahaan pengolahan ikan julung-julung yang berasal dari Sulawesi Tengah. selain itu berkurangnya hasil tangkapan ikan julung-julung para nelayan berpengaruh pada jumlah produksi ikan Roa. Kondisi ini terus berlanjut sampai sekarang, hal ini diperkuat oleh data Pemerintah Kabupaten Boalemo yang merincikan jumlah produksi ikan julung-julung pada tahun 2020 berada pada kisaran 370.326 ton.

Tabel 2 .Hasil tangkapan Ikan Julung-Julung di Kabupaten Boalemo

No	Tahun	Produksi Perikanan Tangkap (ton)	Produksi Ikan Julung-Julung (ton)	Persentase (%)
1	2015	13,703.50	74.66	0.54
2	2016	16,345.22	75.82	0.46
3	2017	14,662.75	75.46	0.51
4	2018	18,966.00	88.65	0.47
5	2019	17,608.30	63.03	0.36
Rata-Rata		16,257.15	75.52	0.47

Sumber: DKP Kab. Boalemo, 2020

D. Kelayakan Usaha

Sebuah industri perlu dianalisa kelayakannya apakah usaha tersebut layak atau tidak. Jika layak berarti usaha tersebut dapat dilanjutkan ketingkat yang lebih tinggi dan sebaliknya jika tidak layak maka perlu dianalisa lebih lanjut apa penyebabnya dan jika setelah dianalisa tetap tidak layak maka usaha tersebut tidak dapat dilanjutkan, karena ditakutkan akan memberikan hasil yang kurang baik dan investasi yang dilakukan akan mengalami kegagalan.

Kelayakan usaha atau bisnis merupakan usaha yang dijalankan yang tujuan utamanya untuk memperoleh keuntungan baik finansial maupun nonfinansial. Jadi dengan dilakukannya studi kelayakan usaha akan didapatkan gambaran apakah usaha atau bisnis yang diteliti layak atau tidak untuk dijalankan (Kasmir dan Jakfar, 2003).

Analisa kelayakan usaha digunakan untuk mengukur nilai investasi yang ditanamkan untuk sebuah usaha pada masa yang akan datang. Dengan dilakukan analisis kelayakan usaha melalui beberapa simulasi

perhitungan investasi, akan diketahui seberapa besar resiko yang akan dialami dan akan diketahui pengaruh layak atau tidaknya rencana nilai investasi dari sebuah usaha.

Pada saat ini, istilah analisis kelayakan usaha banyak dikenal baik oleh kalangan akademisi maupun bisnis dengan sebutan studi kelayakan usaha. Semua memiliki maksud yang sama dengan berbagai analisis terhadap aspek yang ada dalam rangka membantu Industri Kecil menengah untuk pengambilan keputusan pada sebuah bisnis/usaha.

Studi kelayakan bisnis merupakan penelitian yang bertujuan dalam memutuskan apakah sebuah ide bisnis layak untuk dilaksanakan atau tidak. Sebuah ide bisnis dinyatakan layak untuk dilaksanakan jika ide tersebut dapat mendatangkan manfaat yang lebih besar bagi semua pihak (*stakeholders*) dibandingkan dampak negatif yang ditimbulkan. Studi kelayakan bisnis tidak hanya diperlukan oleh pemrakarsa bisnis atau pelaku bisnis/manajemen perusahaan, tetapi juga diperlukan oleh beberapa pihak lain, antara lain: investor, kreditor, pemerintah, dan masyarakat (Suliyanto, 2010).

Dalam melakukan analisis kelayakan usaha, pasti dilakukan pula analisis keuangan yang dapat menguraikan tentang penerapan kriteria-kriteria investasi untuk mengukur layak atau tidaknya suatu investasi yang akan dilaksanakan. Pengukuran dengan kriteria-kriteria investasi tersebut berdasarkan atas data keuangan yang telah disusun baik dalam bentuk

struktur modal, biaya modal, proyeksi laporan kas, proyeksi laporan rugi/laba, dan proyeksi laporan neraca (Soeseno, 2007).

1. Identifikasi Cost

Menurut para ahli biaya adalah semua pengeluaran yang dinyatakan dengan uang, yang diperlukan untuk menghasilkan suatu produk dalam periode produksi tertentu. Dengan istilah lain, biaya merupakan nilai dari seluruh pengorbanan (unsur produksi) yang disebut input. Biaya produksi secara umum dibagi atas dua komponen yaitu komponen biaya tetap (*fixed costs*) dan komponen biaya tidak tetap (*variable costs*). Dalam dunia bisnis, biaya tetap sering disebut sebagai overhead, sedangkan biaya tidak tetap sering dinamai biaya operasional (*operating cost*).

- a) Biaya tetap (*fixed costs*) adalah komponen biaya yang besarnya relatif konstan dalam suatu periode karena tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas atau realisasi produksi dalam kisaran kapasitas terpasang (*installed capacity*) yang tersedia. Biaya tetap umumnya berhubungan dengan biaya yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan suatu aset tetap yang akan menghasilkan produk sesuai kapasitas yang direncanakan. Biaya tetap yang dikeluarkan meliputi biaya perizinan, pembayaran bunga dan pokok pinjaman, biaya penyusutan mesin, dan gaji pegawai tetap. Oleh karena itu, biaya tetap sering disebut sebagai biaya kepemilikan (*cost of possession*)

(Salengke, 2012).

- b) Biaya tidak tetap (*variable costs* atau *operating costs*) merupakan biaya operasional yang berubah sesuai dengan jumlah output yang dihasilkan atau tingkat aktivitas yang dilaksanakan. Biaya ini meliputi antara lain: biaya buruh langsung (*direct labor*), biaya bahan langsung (*direct material*) biaya listrik dan bahan bakar, biaya pemeliharaan dan perbaikan, biaya bahan penunjang, dan biaya penyusutan aset.

2. Elemen Pembiayaan (*Cost Elements*)

Dalam analisa ekonomi teknik, elemen pembiayaan dari suatu proyek atau proses produksi umumnya digolongkan atas beberapa kelompok sebagai berikut:

- a) Biaya Investasi. Elemen pembiayaan ini dapat terdiri atas biaya pengadaan lahan, biaya pembangunan fasilitas fisik (gedung, instalasi listrik, instalasi air bersih, sistem transportasi, dll), biaya pengadaan mesin-mesin dan peralatan pendukung, biaya instalasi mesin-mesin, biaya pengadaan peralatan kantor serta biaya perizinan.
- b) Biaya operasional. Elemen pembiayaan ini dapat terdiri atas biaya pengadaan bahan baku, biaya listrik dan bahan bakar, biaya tenaga kerja dan gaji staf, biaya bahan kemasan dan

bahan pendukung lainnya, biaya distribusi, serta biaya umum dan operasional kantor.

- c) Biaya pemeliharaan dan perbaikan mesin-mesin dan peralatan lainnya.
- d) Pembayaran bunga dan pokok pinjaman.
- e) Biaya penyusutan aset fisik (mesin, peralatan, gedung, dan kendaraan operasional).
- f) Pajak perusahaan (pajak bumi dan bangunan, pajak pertambahan nilai dan pajak penghasilan).

3. Aliran Kas (*Cash Flows*)

Aliran kas (*cash flow*) merupakan aliran pemasukan dan pengeluaran kas yang mengubah kondisi kas proyek atau perusahaan setiap periode pembukuan (bulanan, triwulan, semester, dan tahunan). Aliran kas masuk bersumber dari aktivitas financing, hasil penjualan produk, ataupun investasi oleh pihak lain. Aliran kas keluar (*cash outflows*) diakibatkan oleh pembiayaan-pembiayaan yang dilakukan. Dengan demikian, aliran kas merupakan pergerakan keluar masuknya kas kesuatu bisnis atau proyek pada periode tertentu sehingga menggambarkan perubahan kondisi kas dari proyek atau bisnis tersebut dari satu periode ke periode berikutnya.

Dalam dunia bisnis, aliran kas dapat digunakan sebagai indikator dalam mengukur kekuatan finansial dan nilai suatu proyek

atau bisnis dan dapat merupakan hal yang sangat menentukan bagi hidup matinya suatu perusahaan (Salengke, 2012).

Berikut adalah kriteria-kriteria dari kelayakan finansial :

1. *Net Present Value* (NPV)

Net Present Value (NPV) merupakan metode yang dilakukan dengan membandingkan nilai sekarang aliran kas masuk bersih dengan nilai sekarang investasi. Selisih antara nilai sekarang keduanya tersebut yang disebut *Net Present Value* (NPV) (Kasmir dan Jakfar, 2012: 103).

Analisis NVP (*net present value*) pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui apakah suatu proyek akan memberi tingkat pengembalian melebihi atau kurang dari tingkat pengembalian minimum yang diinginkan (*minimum attractive rate of return, MARR*). Metode analisis ini akan memberi informasi apakah suatu investasi akan menguntungkan atau tidak. (Salengke, 2012) Nilai NPV dari suatu proyek atau investasi dihitung berdasarkan nilai aliran kas bersih (*net cash flow*) yang terjadi setiap periode selama umur operasi dari proyek atau investasi tersebut dan dapat dihitung dengan menggunakan persamaan:

$$NPV = \sum PV (Benefit - Cost) - Initial Investment Cost.....(7)$$

Keterangan: $\sum PV$ = Nilai sekarang

Benefit = Penerimaan

Cost = Biaya

Initial Cost = Investasi

Satu hal yang harus diingat dalam analisis NPV adalah bahwa nilai NPV = 0 harus diinterpretasi secara berbeda, tergantung pada dasar penentuan tingkat diskonto atau nilai MARR.

2. *Internal Rate of Return* (IRR)

Parameter ini dikenal dengan nama laju pengembalian internal (*internal rate of return*) dan umumnya disingkat IRR. Nama lain yang sering digunakan untuk IRR adalah *rate of return* (ROR), *return of investment* (ROI), *breakeven rate of return*, dan *profitability index*. Laju pengembalian IRR merupakan tingkat suku bunga atau tingkat diskonto atas pinjaman yang belum terbayar atau tingkat pengembalian atas nilai investasi yang belum kembali dimana apabila pembayaran terakhir dilakukan atau penerimaan terakhir diterima maka nilai ekuivalen dari semua penerimaan (Salengke, 2012).

Internal Rate of Return (IRR) merupakan metode untuk menghitung tingkat bunga yang dapat menyamakan antara *present value* dari semua aliran kas masuk dengan aliran kas keluar dari suatu investasi proyek (Suliyanto, 2010:208). Pada dasarnya, IRR harus dicari dengan cara trial and error. Rumusnya sebagai berikut:

Adapun rumus IRR :

$$IRR = i_1 + \frac{NPVBE - NPV_1}{NPV_2 - NPV_1} (i_2 - i_1) \dots \dots \dots (8)$$

Keterangan: i_1 = suku bunga bank

i_2 = Suku bunga bank estimasi ($>$ dari i_1)

NPV_{BE} = NPV breakevenpoint

NPV_1 = NPV awal pada i_1

NPV_2 = NPV pada i_2

Kritseria penilaiannya adalah (Suliyanto, 2010: 213):

- a. Jika $IRR \geq$ tingkat keuntungan yang dikehendaki, maka usaha dinyatakan layak.
- b. Jika $IRR <$ tingkat keuntungan yang dikehendaki, maka usaha dinyatakan tidak layak.

3. *Benefit Cost Ratio* (BCR)

Ada dua aspek yang harus dipertimbangkan dalam menentukan kriteria dalam analisis *benefit cost*. Aspek yang pertama menyangkut kelayakan finansial dari proyek dan aspek yang kedua menyangkut pemilihan alternatif terbaik dari sederet alternatif yang ada.

Perhitungan BCR dilakukan untuk melihat berapa manfaat yang diterima oleh proyek untuk setiap satu rupiah pengeluaran proyek. *Benefit Cost Ratio* (BCR) atau perbandingan antara pendapatan (*Benefit*) dengan Total Biaya produksi (*Cost*). Dalam batasan besaran nilai BCR dapat diketahui apakah suatu usaha menguntungkan atau tidak menguntungkan.

Rumus:

$$BCR = \frac{PV \text{ Benefit}}{PV \text{ Cost}} \dots\dots\dots(9)$$

Jika $BCR > 1$, usaha layak dilaksanakan

Jika $BCR < 1$, usaha tidak layak atau merugi (Salengke, 2012)

4. *Break Even Point* (BEP)

Break even point berarti suatu keadaan di mana perusahaan tidak mengalami laba dan juga tidak mengalami rugi, artinya seluruh biaya itu dapat ditutupi oleh penghasilan penjualan (Harahap, 2007). Jumlah hasil penjualan minimal yang harus dilampaui *Payback period* merupakan kriteria tambahan dalam analisis kelayakan untuk melihat periode waktu yang diperlukan dalam melunasi seluruh pengeluaran investasi. BEP dipakai untuk menentukan besarnya volume penjualan dimana perusahaan tersebut sudah dapat menutup semua biaya-biayanya tanpa mengalami kerugian maupun keuntungan. Perhitungan rumus BEP adalah sebagai berikut:

BEP unit atau Q (BEP) dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$(BEP) = \frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Harga jual/unit} - \text{biaya variabel/unit}} \dots\dots\dots(10)$$

$$BEP = \frac{\text{Total biaya pertahun}}{\text{Harga jual perproduk}} \dots\dots\dots(11)$$

Untuk memperoleh keuntungan, penerimaan dari hasil penjualan harus berada di atas titik pulang pokok (BEP) tersebut. Intisari pengkajian BEP adalah penyajian kenyataan bahwa nilai tingkat produksi atau penjualan tidak dapat melampaui titik ini maka proyek yang bersangkutan tidak dapat menghasilkan laba.

Analisis *Break Even Point* (BEP) selain digunakan untuk menganalisis omzet penjualan, untuk mengetahui perusahaan tidak menderita rugi dan tidak menerima keuntungan. Ada beberapa manfaat lain yang bisa diambil dengan menggunakan konsep *break even point*

5. *Payback Period* (PP)

Payback Period (PP) merupakan metode untuk menghitung lamanya waktu atau periode yang diperlukan dalam pengembalian uang telah diinvestasikan dari aliran kas masuk (*proceed*) tahunan yang dihasilkan oleh proyek investasi tersebut. Rumus yang digunakan untuk menghitung PP dengan *proceed* tahunan sama dari tahun ke tahun adalah sebagai berikut:

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$PP = \frac{\text{Jumlah Investasi}}{\text{Aliran Kas Bersih}} \times 12 \text{ Bulan} \dots \dots \dots (12)$$

Apabila aliran kas (*cash flow*) tidak sama setiap tahun, maka dapat PP dapat dihitung dengan mengurangkan kas masuk terhadap investasi (Jumingan, 2009:179). Kriteria kelayakan penerimaan investasi menggunakan metode PP adalah suatu investasi dinyatakan layak apabila PP lebih pendek dari pada *payback period* maksimum dan jika terdapat beberapa alternatif investasi, maka alternatif terbaik dilakukan pemilihan investasi dengan *payback period* paling pendek (Suliyanto, 2010: 199).

Kelemahan utama dari analisis periode pengembalian disebabkan oleh diabaikannya aspek *time value of money* dalam analisis. Kelemahan lainnya yang cukup penting adalah diabaikannya umur ekonomis dari setiap aset yang dianalisa karena analisa hanya dilakukan hingga periode dimana semua investasi telah kembali.

Adapun keunggulan dari analisis periode pengembalian modal yang pertama, metode analisis ini sangat mudah dilakukan dan kesimpulan yang diperoleh sangat mudah dimengerti. Kedua, informasi tentang periode pengembalian sangat penting bagi bisnis atau proyek yang membutuhkan aliran kas yang cepat.

E. Strategi

1. Pengertian Strategi

Secara bahasa strategi berasal dari kata *strategic* yang berarti menurut siasat atau rencana dan *strategy* yang berarti ilmu siasat. (John M. Echols, Hassan Shadily 2017). Sebagaimana dikutip oleh Erly Suandy "*Perencanaan Pajak*". Menurut Jaunch and Glueck, strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah kepada perkembangan suatu strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Strategi ialah rencana yang disatukan, strategi mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Strategi itu menyeluruh, strategi meliputi semua aspek penting perusahaan. Strategi itu terpadu, semua bagian rencana serasi satu sama lain dan bersesuaian (Suandy E, 2008)

Sebagaimana dikutip oleh Husein Umar “*Strategic Managemen In Action*”. Menurut Sukristono, Strategi adalah sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremential* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang di harapkan oleh para pelanggan di masa depan (Umar H, 2005)

Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (planning) dan manajemen (management) untuk mencapai suatu tujuan. Tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya.

Sedangkan Kenneth R. Andrews (2005), Strategi adalah suatu proses pengevaluasian kekuatan dan kelemahan perusahaan dibandingkan dengan peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan yang dihadapi dan memutuskan strategi pasar produk yang menyesuaikan kemampuan perusahaan dengan peluang lingkungan.

2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui sesuatu ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan.

Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

a. Misi

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan antara suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani.

b. Tujuan

Tujuan merupakan hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan hal-hal yang akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

c. Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang cara perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

d. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan. Kebijakan juga merupakan

pedoman luas yang menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Kebijakankebijakan tersebut diinterpretasi dan diimplementasi melalui strategi dan tujuan divisi masing-masing. Divisi-divisi kemudian akan mengembangkan kebijakannya, yang kan menjadi pedoman bagi wilayah fungsional yang diikutinya (Rachmat, 2014)

3. Manajemen Strategi

Manajemen merupakan salah satu faktor terpenting dalam pengembangan Industri Kecil Menengah, dengan manajemen jalannya sebuah usaha akan tertata dengan baik sesuai dengan perencanaan. Akan tetapi, manajerial perlu diikuti dengan langkah-langkah strategis agar jalannya perusahaan lebih efektif dan efisien. Manajemen adalah koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, penetapan tenaga kerja, pengarahan dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu atau menekankan pentingnya pengendalian dan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) untuk mencapai tujuan tertentu (Hubeis, 2013).

Manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan- keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategik berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produk/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional

(David, 2009). Manajemen strategik pada dunia bisnis sering disebut dengan perencanaan strategis, akan tetapi perencanaan strategis hanya menunjuk pada perumusan strategi. Pada masa sekarang ini perumusan strategi saja dinilai kurang cukup dalam persiapan menjalankan sebuah usaha, oleh karena itu tetap dibutuhkan sebuah manajemen strategik yang merujuk pada perumusan, implementasi dan evaluasi strategi.

Menurut Suwarsono (1996), Manajemen strategik dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan perusahaan kepada pemilik, eksekutif, pegawai dan pihak lain yang berkepentingan, sehingga akan diketahui peluang dan tantangan bisnis yang akan dihadapi. Menurut David (2009), proses manajemen strategi memiliki 3 (tiga) tahapan, yaitu: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi yang dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger dan bagaimana menghindari pengambil alihan yang merugikan.

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penilaian strategi merupakan evaluasi strategi yang diperlukan agar strategi perusahaan dapat berjalan dengan baik. Strategi

manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, yaitu: strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya (Rangkuti, 2014).

Menurut Hubeis dan Najib (2014), tujuan utama manajemen strategik adalah untuk mempelajari mengapa banyak perusahaan sukses dalam pengelolaan usaha di tengah persaingan dan mengapa banyak perusahaan gagal untuk menjadi perusahaan yang maju. Oleh karena itu manajemen strategik sangat penting diimplementasikan untuk mengetahui kondisi industri minyak atsiri, apakah cukup baik untuk dijalankan atau masih diperlukan strategi-strategi khusus dalam pengembangan usahanya.

4. Strategi Pengembangan Usaha

Strategi pengembangan usaha dewasa ini sangat dibutuhkan untuk memajukan sebuah perusahaan, dengan adanya pengembangan usaha melalui strategi-strategi yang dianalisis sebelumnya diharapkan dapat menjadikan perusahaan dapat berdaya saing dan mampu mengembangkan usahanya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat banyak.

Dalam strategi pengembangan usaha terdapat beberapa strategi-strategi intensif, yaitu: penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Ketiga strategi tersebut mengharuskan adanya

upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik (David, 2009).

Penetrasi pasar merupakan strategi pengembangan usaha dalam rangka peningkatan pangsa pasar pada produk-produk yang sudah ada di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Pengembangan pasar lebih ditekankan pada perluasan lokasi pemasaran terhadap produk yang sudah ada di pasar. Sedangkan pengembangan produk merupakan strategi untuk meningkatkan penjualan dengan mengembangkan atau memperbaiki produk agar sesuai dengan standar pasar.

Perumusan strategi pengembangan usaha dilakukan dengan melakukan analisis mendalam terhadap faktor internal dan eksternal terhadap usaha yang telah dijalankan oleh perusahaan berdasarkan aspek manajemen/organisasi, pemasaran, produksi, keuangan yang berimplikasi pada kelayakan usaha. Setelah dilakukan analisis akan didapatkan alternatif strategi dan diketahui strategi apa yang perlu dipertahankan, strategi apa yang perlu diperbaiki dan strategi apa yang sebaiknya tidak dilanjutkan.

Penyusunan strategi pengembangan usaha dapat menggunakan beberapa analisis baik deskriptif kuantitatif maupun kualitatif dengan beberapa metode, yaitu: Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), Matriks Internal-Eksternal (IE) , Matriks *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) (David, 2009)

5. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dan eksternal dari perusahaan didapatkan dengan melakukan analisis terhadap lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan dan analisis terhadap lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman yang sedang maupun akan dihadapi oleh perusahaan dimasa yang akan datang. Dari hasil analisis terhadap faktor internal dan eksternal ini kemudian diolah menggunakan beberapa matriks, yaitu:

1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE merupakan suatu alat strategi yang dapat digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut (David, 2009).

Menurut David (2009), kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Kekuatan dan kelemahan internal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan aktivitas sistem informasi manajemen suatu bisnis.

2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE merupakan suatu alat strategi yang dapat digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi peluang dan ancaman dari informasi

ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif atau persaingan (David, 2009).

Matriks EFE dapat membantu para penyusun strategi untuk mengevaluasi pasar dan industri, namun dalam menyusun strategi ini harus diikuti dengan penilaian intuitif yang bagus.

3. Matriks *Internal-External* (IE)

Matriks IE merupakan suatu alat yang diaplikasikan dengan menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal terhadap perusahaan. Dengan adanya matriks IE ini diharapkan dapat lebih menajamkan strategi bisnis secara detail. Di dalam matriks IE strategi perusahaan diidentifikasi kedalam 9 (Sembilan) sel. Matriks IE menghubungkan total skor bobot nilai IFE dan skor bobot total EFE untuk menghasilkan strategi yang tepat berdasarkan kondisi perusahaan saat ini (Putri *dkk.* 2015).

6. Analisis Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Treats

Analisis SWOT merupakan suatu alat yang dapat digunakan untuk mengetahui kondisi sebuah perusahaan, hasil analisis yang dilakukan dapat ditampilkan dalam sebuah matriks SWOT. Analisis SWOT menunjukkan sebuah kerangka kerja yang membantu para perencana untuk mengidentifikasi strategi dalam pencapaian tujuan (Ommani *dkk.* 2011). Analisis SWOT merupakan analisis kondisi internal dan eksternal suatu organisasi yang digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi pengembangan potensi ekonomi dan program kerja produk UKM

(Mahyarni *dkk*, 2015).

Faktor-faktor internal dan eksternal yang sebelumnya dimasukkan di dalam matriks IFE dan EFE yang telah ditajamkan pada matriks IE harus ikut dipertimbangkan ketika mengembangkan matriks SWOT. Menurut Rangkuti (2014), matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Matriks SWOT menghasilkan 4 (empat) set kemungkinan alternatif strategis, yaitu (David 2009):

- a. Strategi SO (*Strengths Opportunities Strategies*), strategi ini memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- b. Strategi WO (*Weaknesses Opportunity Strategies*), strategi ini digunakan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
- c. Strategi ST (*Strengths Threats Strategies*), strategi ini menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- d. Strategi WT (*Weaknesses Threats Strategies*), strategi ini merupakan taktik bertahan yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Tabel 3. Matriks SWOT

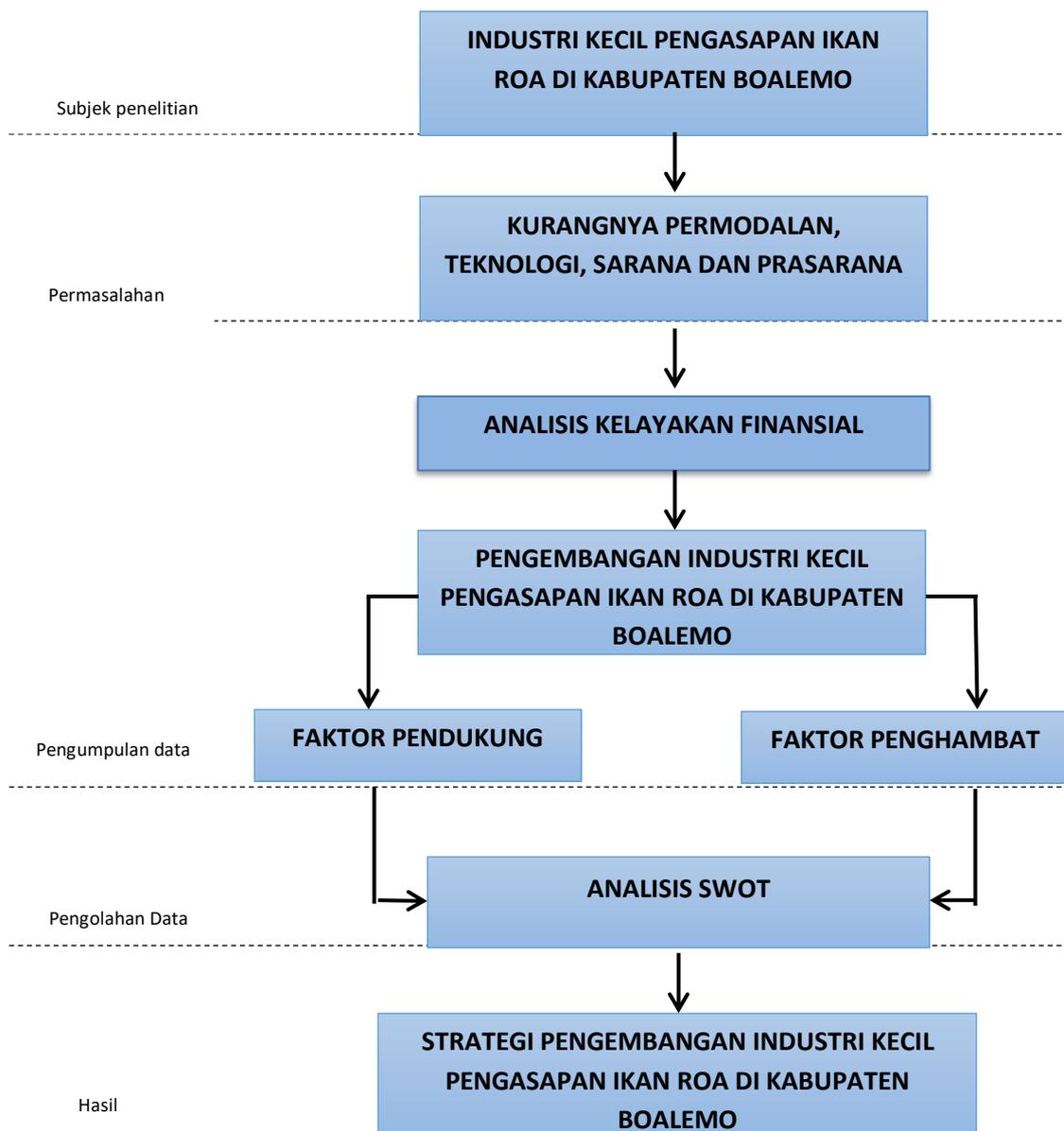
Internal Eksternal	Strengths (S)	Weaknesses (W)
Opportunities (O)	<p>Strategi SO Strategi ini dibuat berdasarkan pemikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang.</p>	<p>Strategi WO Strategi ini dibuat berdasarkan pemikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan.</p>
Threats (T)	<p>Strategi ST Strategi ini dibuat berdasarkan pemikiran perusahaan, yaitu dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk mengatasi ancaman.</p>	<p>Strategi WT Strategi ini merupakan strategi bertahan yang dibuat berdasarkan pemikiran perusahaan, yaitu meminimalkan kelemahan yang ada dan menghindari ancaman.</p>

Menurut Pearce dan Robinson (2008), analisis SWOT memiliki kelemahan utama yaitu:

- a. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan pada kekuatan internal dan menganggap remeh ancaman eksternal
- b. Analisis SWOT dapat bersifat statis dan beresiko mengabaikan kondisi yang berubah
- c. Analisis SWOT dapat terlalu menekankan pada satu kekuatan atau elemen strategi
- d. Suatu kekuatan tidak selalu menjadi sumber keunggulan kompetitif.

F. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan kajian teori maka secara ringkas kerangka pemikiran dari penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Pikir Penelitian