

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Indonesia diapit oleh Samudra Hindia dan Samudera Pasifik, Indonesia memiliki potensi ekonomi kelautan yang luar biasa. Berdasarkan informasi dari Direktorat Jenderal Penguatan Daya Saing Produk Kelautan dan Perikanan (**Dirjen PDSPKP**) Kementerian Kelautan dan Perikanan menargetkan produksi perikanan di 2023 bisa tumbuh mencapai 30,37 juta ton. Seperti diketahui, untuk tahun 2022 produksi perikanan telah mencapai 24,85 juta ton, dengan kontribusi perikanan tangkapnya 7,99 juta ton, dan budidaya 16,87 juta ton. Pemerintah lewat KKP pun terus menjaga industri perikanan tetap tumbuh lewat pembangunan ekonomi biru yang berkelanjutan atau *sustainable blue economy* dengan membuat 5 kebijakan, yaitu terkait penambahan luas konservasi laut secara tertutup, penangkapan secara terukur berbasis kuota, pembangunan budi daya laut, pesisir, dan darat yang berkelanjutan, pengelolaan dan pengawasan kawasan pesisir dan pulau-pulau kecil serta pembersihan sampah plastik laut melalui gerakan partisipasi para nelayan.

Telur ikan terbang adalah makanan yang tergolong mewah di Negara-negara Asia Timur seperti Hong Kong, Jepang, Korea, Taiwan, dan Tiongkok. Di Indonesia, makanan seperti ini banyak ditemukan di daerah Makassar. Orang-orang setempat menyebutnya “torani”. Telur ikan terbang memiliki bentuk lingkaran kecil – kecil yang saling menempel satu sama lain. Usaha telur ikan terbang tidak hanya membawa berkah bagi nelayan dan keluarganya, tetapi juga masyarakat pesisir yang mendapatkan nilai tambah dari adanya usaha pemanfaatan telur ikan terbang seperti penyedia daun kelapa, penjual BBM, pemilik rumah kost atau kontrakan, penjual bahan makanan atau warung makan, pamarutan telur dan pembersihan telur dari daun kelapa **(Tebaiy, 2019)**.

Pada musim telur ini, setiap nelayan bisa mendapatkan telur ikan hingga puluhan bahkan ratusan telur ikan terbang segar dalam satu kali pelayaran. Maka, dapat dibayangkan betapa besar keuntungan yang diperoleh para nelayan tersebut jika mereka rajin berlayar pada musim ini. Di musim tersebut, omzet perdagangan telur ikan terbang di Indonesia Timur dapat mencapai miliaran rupiah per harinya.

PT. SJA, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan hasil perikanan, telah memfokuskan usahanya pada pengumpulan, pengolahan, dan penjualan telur ikan terbang. Sejak berdiri sebagai usaha formal pada tahun 2003, PT. SJA telah mengembangkan jaringan nelayan binaan, membentuk rantai pasok dari

hulu ke hilir, dan berhasil menjangkau pasar ekspor. Keunggulan PT. SJA terletak pada struktur kemitraan sosial ekonomi dengan nelayan lokal, skema pemberian modal kerja, serta kapasitas logistik yang memadai. Hal ini menjadikan PT. SJA sebagai salah satu pelaku utama dalam industri telur ikan terbang di kawasan Indonesia Timur.

Namun demikian, dalam menghadapi persaingan global, PT. SJA juga menghadapi berbagai tantangan strategis. Beberapa kelemahan internal seperti ketergantungan pada musim tangkap, keterbatasan dalam digitalisasi operasional, serta belum adanya sistem manajemen terintegrasi menjadi hambatan dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing. Di sisi eksternal, tekanan datang dari kompetitor luar negeri seperti Peru, Jepang, dan Tiongkok yang telah lebih maju dalam teknologi pengolahan, distribusi, dan pemasaran hasil laut. Selain itu, dinamika regulasi ekspor, fluktuasi nilai tukar, dan standar mutu yang semakin ketat juga turut memengaruhi keberlangsungan bisnis PT. SJA.

Strategi pengambilan keputusan yang tepat, menurut **Christensen (2016)**, adalah yang mampu menyikapi perubahan teknologi dan pasar secara proaktif, serta membuka ruang bagi inovasi yang dapat mendisrupsi pasar dan memberi keuntungan kompetitif jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik melakukan penelitian lebih lanjut yang menganalisis strategi pengembangan bisnis PT. SJA dalam pengelolaan nelayan binaan dan

pemasaran telur ikan terbang serta ekspansi perusahaan sehingga terlihat gambaran kondisi sebenarnya dari perusahaan dengan judul **“STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS TELUR IKAN TERBANG STUDI KASUS PADA PT. SJA”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Faktor internal dan eksternal dalam strategi pengembangan bisnis perusahaan?
2. Penerapan kebijakan perusahaan dalam pengembangan bisnis telur ikan terbang?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis pengaruh faktor eksternal dan internal terhadap pengembangan bisnis perusahaan.
2. Untuk menetapkan kebijakan perusahaan yang diterapkan dalam pengembangan bisnis telur ikan terbang dengan menggunakan pendekatan *SWOT Analysis* maupun *SWOT – AHP* yang dapat diimplementasikan dalam upaya meningkatkan *market share*.

1.4. Manfaat Penelitian

PT. SJA selain menjual hasil perikanan yaitu telur ikan terbang juga mengelola 270 kapal penangkap ikan (kapal milik sendiri sebanyak 75 kapal dan 195 kapal nelayan binaan) yang dioperasikan oleh para nelayan binaannya dimana dalam satu kapal terdapat 7 – 8 orang nelayan. Banyaknya nelayan binaan yang harus ditangani serta tujuan perusahaan untuk ekspor dalam ekspansi usahanya diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi yang relevan terkait kebijakan strategi yang akan diterapkan guna mendukung pengembangan bisnis, inovasi, dan meningkatkan daya saing serta posisi perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. SJA telah memulai usahanya sejak tahun 2003 sebagai pengusaha telur ikan terbang dimana sebelumnya, di tahun 1998 sampai tahun 2003, merupakan usaha perorangan yang merintis usahanya dengan cara membeli telur ikan terbang secara eceran dari para nelayan lalu mengumpulkannya dan menjualnya kembali dengan skala UMKM. Seiring berjalannya waktu dan berkembangnya usaha didirikanlah PT. SJA sebagai usaha Perseroan terbatas yang saat ini mengelola 270 kapal penangkap ikan (kapal milik sendiri sebanyak 75 kapal dan 195 kapal nelayan binaan) yang dioperasikan oleh para nelayan binaan yang berasal dari Kecamatan Galesong, Kabupaten Takalar, Sulawesi Selatan.

PT. SJA merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan hasil perikanan, khususnya telur ikan terbang, telah memanfaatkan potensi tersebut dengan mengembangkan sistem kemitraan bersama nelayan binaan di Kecamatan Galesong, Kabupaten Takalar. Sistem kemitraan dalam PT. SJA diantaranya adalah :

1. Membina para anggota nelayan dengan kekeluargaan.

2. Memberikan harga yang kompetitif bagi para nelayan untuk kemudahan mendapatkan bahan baku.
3. Memberlakukan sistem reward seperti umroh gratis untuk kelompok nelayan yang berhasil mencapai target tangkapan.
4. Melakukan maintenance kapal setahun sekali untuk mendukung kelancaran operasional usaha demi mencapai hasil maksimal.

Sedangkan wilayah tangkapan nelayan mitra binaan PT. SJA sampai dengan Laut Arafuru diantaranya meliputi Teluk Bone, Laut Flores, Selat Makassar bahkan sampai ke Fakfak, Tual dan Dobu. Penangkapan telur ikan terbang terbagi menjadi periode yaitu Periode ke – 1 (Maret s/d Juni), Periode ke – 2 (Juli s/d September), dan Periode ke – 3 (Oktober s/d Desember).

2.1.1. Produk Yang Dipasarkan

Produk yang dipasarkan PT. Siriman Jaya Abadi adalah *Dry Flying Fish Roe* (Telur Ikan Terbang Kering) yang merupakan hasil tangkapan dari nelayan mitra binaan yang terbagi menjadi 2 kualitas produk yaitu :

- a. Telur Ikan Terbang Grade A

Dengan kriteria :

1. Mempunyai kualitas baik yang dikeringkan/dijemur terkena sinar matahari langsung

2. Tanpa ada serat/fiber/benang serta material benda asing lainnya
3. Kualitas rasio pengembangan saat rendaman adalah 4x dari bentuk semula

b. Grade B

Dengan kriteria :

1. Mempunyai kualitas baik yang dikeringkan/dijemur terkena sinar matahari langsung
2. Masih ada serat/fiber/benang serta material benda asing lainnya
3. Kualitas rasio pengembangan saat rendaman adalah 4x dari bentuk semula

Gambar 2.1 Produk PT. SJA



Sumber : Hasil Olahan Peneliti

2.1.2. Kondisi dan Kapasitas Perusahaan

Tabel 2.1 Kondisi dan Kapasitas Usaha PT.SJA

Keterangan	Tahun Ke – 1	Tahun Ke – 2	Tahun Ke – 3
Aktiva	119.950 Juta	140.000 Juta	218.350 Juta
Kewajiban	54.950 Juta	60.000 Juta	108.850 Juta
Ekuitas	65.000 Juta	80.000 Juta	109.500 Juta
Penjualan	219.000 Juta	228.980 Juta	363.817 Juta
Profit	15.243 Juta	14.657 Juta	22.754 Juta
Jumlah Armada	150 Kapal	200 Kapal	270 Kapal
Hasil Tangkap	100 Ton	150 Ton	200 Ton
Harga Beli	600 – 850 ribu/kg		
Harga Jual	900 – 1.200 ribu/kg		

Sumber : Data Hasil Olahan dan Keuangan PTSJA

Dilihat pada tabel 2.1 PT. SJA mempunyai kapasitas usaha yang besar dan meningkat secara *year on year* dalam tiga tahun berjalan. Kapasitas usaha PT. SJA yang besar berasal dari permodalan sendiri/ekuitas dan kewajiban yg merupakan fasilitas dari lembaga pembiayaan.

Dengan penjualan yang bertumbuh positif serta berbanding lurus dengan penambahan armada setiap tahunnya maka kondisi usaha PT. SJA terbilang baik secara keuangan. PT. SJA menetapkan harga beli telur ikan terbang terhadap nelayan yang merupakan mitra binaan dengan rentang harga 600.000 – 850.000 rupiah per kilogram. Sedangkan harga jual terhadap buyer baik dalam maupun luar negeri dengan rentang harga 900.000 – 1.200.000 rupiah per kilogramnya.

2.2. Wilayah Penangkapan dan Potensi Telur Ikan Terbang

Berdasarkan **Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 19 Tahun 2022** tentang Estimasi Potensi Sumber Daya Ikan, Jumlah Tangkapan Ikan yang Diperbolehkan, dan Tempat Penangkapan Sumber Daya Ikan di Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia, estimasi potensi sumber daya ikan pelagis kecil yang termasuk di dalamnya ikan terbang di seluruh Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia (WPPNRI) diestimasi sebesar 4.193.675 (empat juta seratus sembilan puluh tiga ribu enam ratus tujuh puluh lima) ton. Estimasi potensi ikan terbang yaitu 73.526,54 (tujuh puluh tiga ribu lima ratus dua puluh enam koma lima empat) ton/tahun dengan estimasi potensi tertinggi berasal dari WPPNRI 718 sebesar 31.070,70 (tiga puluh satu ribu tujuh puluh koma tujuh) ton/tahun dan WPPNRI 573 sebesar 24.765,02 (dua puluh empat ribu tujuh ratus enam puluh lima koma nol dua) ton/tahun.

Adapun estimasi potensi ikan terbang di WPPNRI secara terperinci sebagaimana tercantum pada tabel 2.2

Tabel 2.2 Estimasi Potensi Ikan Terbang di WPPNRI

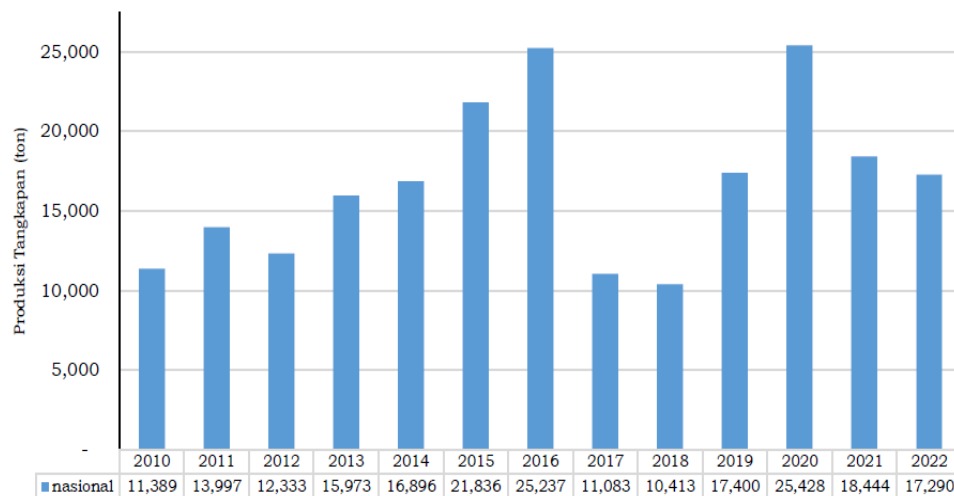
No	WPPNRI	Estimasi Potensi Pelagis Kecil (Ton/Tahun)	Estimasi potensi ikan terbang (ton/tahun)
1	WPPNRI 571	157.151,00	212,46
2	WPPNRI 572	479.503,00	912,24
3	WPPNRI 573	624.366,00	24.765,02
4	WPPNRI 711	536.917,00	146,37

No	WPPNRI	Estimasi Potensi Pelagis Kecil (Ton/Tahun)	Estimasi potensi ikan terbang (ton/tahun)
5	WPPNRI 712	275.486,00	52,20
6	WPPNRI 713	284.302,00	4.127,33
7	WPPNRI 714	222.881,00	1.522,39
8	WPPNRI 715	443.944,00	6.731,12
9	WPPNRI 716	197.012,00	2.803,11
10	WPPNRI 717	135.140,00	1.219,60
11	WPPNRI 718	836.973,00	31.070,70
Total		4.193.675,00	73.562,54

Sumber : Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 19 Tahun 2022

Tingginya permintaan pasar baik nasional maupun internasional, menjadikan telur ikan terbang banyak diburu nelayan. Perkembangan produksi perikanan nasional ikan terbang periode tahun 2010 – 2022 sebagaimana tercantum pada gambar 2.2.

Gambar 2.2 Perkembangan Produksi Perikanan Nasional Ikan Terbang



Sumber : Pusdatin KKP Tahun 2022

Data **Badan Karantina Ikan, Pengendalian Mutu, dan Keamanan Hasil Perikanan tahun 2022 (BKIPM)** total ekspor tahun 2020 untuk telur ikan basah terbang mencapai 889,2 ton dan yang keringnya 1.377 ton dengan total nilai ekspor mencapai 565 milyar rupiah. Sembilan Negara menjadi tujuan ekspor telur ikan terbang, Belarusia, China, Jepang, Korea Selatan, Lithuania, Malaysia, Rusia, Taiwan dan Thailand. China dan Korea Selatan mendominasi impor telur ikan disusul Rusia dan Belarusia. Sedangkan Berdasarkan data **Badan Pengendalian dan Pengawasan Mutu Hasil Kelautan dan Perikanan (BPPMHKP)** tentang volume ekspor telur ikan terbang dalam kurung waktu tahun 2016 – 2022 yang terbagi dalam telur ikan terbang basah/beku, dan telur ikan terbang kering dapat dilihat pada tabel 2.3

Tabel 2.3 Volume Ekspor Telur Ikan Terbang

Tahun	Telur Ikan Terbang Kering (Kg)	Telur Ikan Terbang Basah/Beku (Kg)
2016	597.896	842.659
2017	682.511	56.035
2018	680.411	48.509
2019	15.000	133.382
2020	952.355	626.418
2021	994.086	1.042.898
2022	113.269	187.467

Sumber : BPPMHKP Tahun 2023

Negara tujuan ekspor telur ikan terbang adalah China, Jepang, Malaysia, Singapura, dan Taiwan baik telur ikan terbang kering maupun telur ikan terbang basah sebagaimana tercantum pada tabel 2.4

Tabel 2.4 Negara Tujuan Ekspor Telur Ikan Terbang

Negara Tujuan	Telur Ikan Terbang Kering (Kg)	Telur Ikan Terbang Basah/Beku (Kg)
China	113.178	149.325
Jepang	92	17.000
Malaysia	-	36
Singapura	-	70
Taiwan	-	21.037

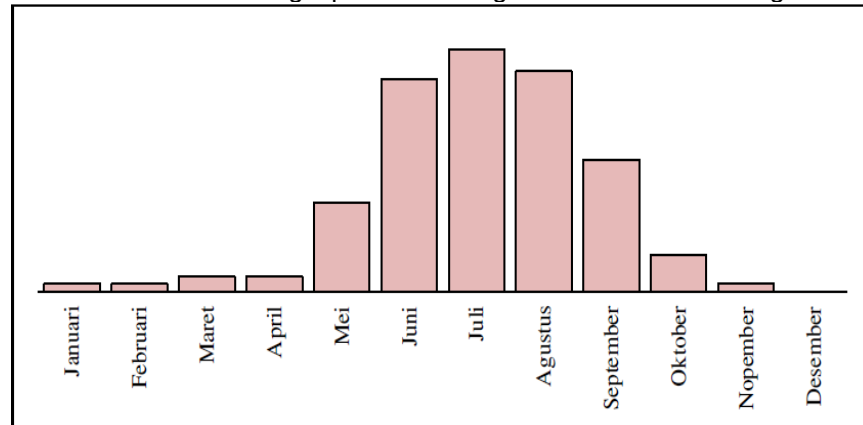
Sumber : BPPMHKP Tahun 2023

2.3. Musim Tangkap Ikan Terbang dan Telur Ikan Terbang

Di WPPNRI 573 (Provinsi NTB dan Provinsi NTT) nelayan menangkap ikan terbang saja, sedangkan di WPPNRI 713, WPPNRI 714, WPPNRI 715, dan WPPNRI 718 lebih dominan menangkap telur ikan terbang. Penangkapan ikan terbang Provinsi NTB dilakukan pada musim tertentu yaitu bulan Mei sampai dengan bulan September.

Musim puncak penangkapan ikan terbang dan telur ikan terbang terjadi pada bulan Juni sampai dengan bulan Agustus dan musim paceklik terjadi pada bulan November sampai dengan bulan Februari. Ikan terbang dapat memijah sepanjang tahun, dengan puncak produksi telur pada bulan Juni sampai dengan bulan September sebagaimana tercantum pada gambar 2.3.

Gambar 2.3 Musim Tangkap Ikan Terbang dan Telur Ikan Terbang



Sumber : Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 19 Tahun 2022

2.4. Harga Telur Ikan Terbang

Telur ikan terbang menjadi komoditas utama karena harganya sangat tinggi baik domestic maupun ekspor. Biaya operasional yang dikeluarkan oleh nelayan yang menargetkan telur ikan terbang umumnya relatif tinggi. Harga pasar telur ikan terbang umumnya berfluktuasi dan ditentukan oleh nilai ekspor.

Dalam studi **Tebaiy, Selvi et al (2019)**, distribusi pendapatan berdasarkan total produksi telur ikan terbang di Kabupaten Fakfak selama musim panen, dimana produksi atau panen berlangsung tiga sampai dengan empat bulan dalam siklus setahun, kisaran produksi telur antara 270 sampai dengan 1.575 kilogram berat kering dalam satu musim dimana harga telur kering ikan terbang pada tingkat nelayan berkisar antara 300.000 – 400.000 rupiah per kg. Begitu pula menurut Anwar, Yantor **et al (2019)**, harga telur ikan berkisar Rp. 400.000/kg.

Berdasarkan platform dr.tridge.com dimana, Tridge adalah perusahaan rintisan/*startup* dari Korea Selatan yang mengembangkan platform data pertanian, serta menghubungkan pembeli dengan penjual komoditas pangan dan pertanian dari seluruh dunia, *history* harga ekspor telur ikan terbang yang berasal dari Indonesia sebagaimana tercantum pada tabel 2.5

Tabel 2.5 Harga Ekspor Telur Ikan Terbang

Tahun	Harga Terendah	Harga Tertinggi
2022	\$73.50/kg	\$80.00/kg
2023	\$62.00/kg	\$62.00/kg
2024	\$40.20/kg	\$46.37/kg

Sumber : dr.tridge.com

Jika kurs dollar terhadap rupiah adalah sebesar 16.000 maka harga ekspor telur ikan terbang dalam tiga tahun terakhir berada pada kisaran 643.200 – 1.280.000 rupiah per kilogramnya.

2.5. Teori dan Konsep Manajemen Strategi

2.5.1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari kata dalam bahasa Yunani yaitu *strategos* yang dapat diterjemahkan sebagai komandan militer pada zaman demokrasi Athena. Pengertian strategi menurut **Siagian (2012:17)** adalah rencana berskala besar yang berorientasi jangkaun masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan

lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya di arahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.

Menurut **Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford (2018 : 50)**, terdapat beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan yaitu :

Gambar 2.4 Tingkatan Strategi



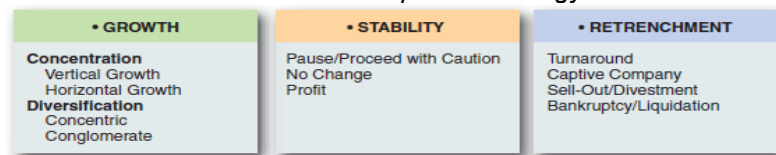
Sumber : Thomas L. Wheelen., et al (2018 : 50)

1. Strategi Korporasi (*Corporate strategy*)

Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada 3 macam strategi yang dapat dipakai pada strategi tingkat korporasi ini, yaitu :

- a. Strategi pertumbuhan (*growth strategy*) adalah strategi berdasarkan terhadap tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan.
- b. Strategi stabilitas (*stability strategy*) adalah strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan.
- c. *Retrenchment strategy* adalah strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Gambar 2.5 Corporate Strategy



Sumber : Thomas L Wheelen., et al (2018 : 50)

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu. Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus. Strategi fokus itu sendiri terdiri dari fokus biaya dan fokus diferensiasi. Pada tingkat bisnis, strategi bersifat

departemental. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis yang bersangkutan. Strategi yang diterapkan pada unit bisnis sering disebut dengan *generic strategy*. Strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasikan dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Strategi bisnis menunjukkan bagaimana tujuan jangka panjang dicapai. Dengan demikian, suatu strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan umum yang menyeluruh yang mengarahkan tindakan-tindakan utama suatu perusahaan.

Sedangkan yang dimaksud dengan strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud dan tujuan-tujuan yang menghasilkan kebijakan, perencanaan untuk mencapai tujuan. Strategi perusahaan berlaku bagi seluruh perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berfokus pada penentuan bagaimana perusahaan akan bersaing dan penempatan diri diantara pesaingnya.

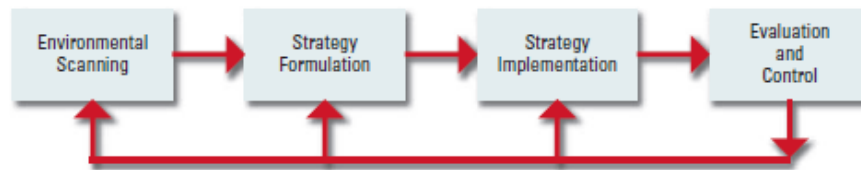
3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah suatu rangkaian proses keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan yang menguntungkan dan bermanfaat secara berkelanjutan dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang di arahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi/perusahaan yang bersangkutan.

2.5.2. Pengertian Manajemen Strategi

Menurut **Thomas L Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford (2018 : 37)**, manajemen strategi sebagai suatu kesatuan dari keputusan dan tindakan manajerial yang membantu dalam menentukan kinerja jangka panjang dari sebuah organisasi yang didalamnya dimulai dari observasi lingkungan baik internal maupun eksternal, perencanaan, implementasi, serta evaluasi dan pengendalian.

Gambar 2.6 *Strategic Management Process*

Sumber : Thomas L Wheelen., et al (2018 : 37)

Asih Handayani dan Aris Eddy Sarwono (2021) manajemen strategi didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi terdiri atas sembilan tugas penting diantaranya adalah :

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah dan tujuan perusahaan.
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
3. Menilai kondisi eksternal perusahaan, termasuk pesaing dan factor-faktor konstektual umum.
4. Menganalisis pilihan – pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi perusahaan.

6. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang paling diinginkan.
7. Merancang tujuan – tujuan tahunan dan strategi jangka panjang yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategis sesuai dengan anggaran alokasi sumber daya, yakni menyesuaikan tugas akhir.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang.

2.6. Pengembangan Bisnis

Pengembangan bisnis adalah proses menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan melalui pelanggan, pasar, dan hubungan bisnis. Menurut **Kotler dan Keller (2016)**, pengembangan bisnis mencakup penciptaan strategi yang mempertimbangkan pertumbuhan pasar, diversifikasi produk, dan peningkatan hubungan dengan pelanggan guna membentuk keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Pendapat lain dari **Michael Hitt, R. Duane Ireland, & Robert E. Hoskisson (2017)** dalam bukunya ***Strategic Management : Competitiveness and Globalization***, menekankan bahwa pengembangan bisnis adalah tindakan strategis untuk menciptakan

keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan tiga pendekatan utama yang ditekankan adalah sebagai berikut :

1. *Internal development* (menciptakan kapabilitas dari dalam),
2. *Strategic alliances & joint ventures* (kemitraan strategis),
3. *Merger & acquisition* (akuisisi usaha lain).

Sedangkan menurut **David A. Aaker (2001)**, pengembangan bisnis merupakan bagian dari strategi perusahaan yang mencakup identifikasi peluang baru, perencanaan produk baru, dan ekspansi pasar.

Aaker menekankan pentingnya :

1. Analisis lingkungan eksternal (peluang & ancaman),
2. Kemampuan internal perusahaan (kekuatan & kelemahan),
3. Keberanian untuk berinovasi dalam produk dan pasar.

Berdasarkan hal tersebut dalam konteks pengembangan bisnis telur ikan terbang menuntut strategi yang adaptif terhadap dinamika pasar domestik dan ekspor, serta faktor lingkungan seperti musim migrasi dan konservasi laut.

2.6.1. Produk Perikanan dan Nilai Tambah Dari Produk

Menurut *Food and Agriculture Organization of the United Nations* (FAO) sektor perikanan tangkap termasuk hasil sampingan seperti telur ikan terbang (*flying fish roe*), memiliki potensi nilai tambah tinggi jika dikemas dan dipasarkan secara profesional.

Secara umum, telur ikan terbang atau dalam istilah Jepang disebut tobiko, merupakan salah satu komoditas perikanan yang bernilai ekonomi tinggi dan banyak digunakan dalam industri kuliner, terutama sebagai bahan tambahan dalam masakan Jepang seperti sushi. Telur tobiko tergolong kecil, dengan diameter 0,5 – 0,8 mm untuk satu butirnya yang berwarna merah keoranye cerah dan mempunyai kandungan kaya akan protein, asam lemak omega-3, dan vitamin E, menjadikannya sumber nutrisi yang baik bagi tubuh. Menurut **Anwar, F., Wibowo, R. B., & Hadi, S. (2019)**, Telur ikan terbang adalah hasil reproduksi dari ikan terbang (*Exocoetidae*) yang memiliki nilai ekonomis tinggi. Nilai ekonomis telur ikan terbang dapat bernilai tinggi dikarenakan adanya *value chain* terhadap produk tersebut. Nilai tambah dapat diperoleh melalui inovasi produk, seperti pengolahan, pengemasan, hingga ekspor.

Menurut **Porter (1985)** dalam konsep *Value Chain*, nilai tambah adalah peningkatan nilai suatu produk melalui proses pengolahan, pengemasan, penyimpanan, dan distribusi yang meningkatkan daya tarik konsumen dan harga jual produk tersebut. **Béné et al. (2007)** dalam jurnal *Fish and Fisheries*, membagi menjadi tiga dimensi dalam penciptaan nilai tambah di sektor perikanan yaitu :

1. Produksi : Mengolah hasil tangkapan
2. Distribusi : Penanganan rantai pasok dingin, logistik yang efisien.

3. Pemasaran : Membangun merek lokal, ekspansi pasar, *e – commerce*.

Telur ikan terbang memiliki potensi pengembangan dari hulu ke hilir, mulai dari penangkapan, pengolahan, distribusi, hingga pemasaran yang menjadikannya mempunyai rantai nilai (*value chain*) sehingga nilai ekonomis tinggi.

2.6.2. Prospek Bisnis Telur Ikan Terbang

Menurut **Anwar Yanto., Nurani, Tri Wiji., S. Baskoro, Mulyono (2019)**, dalam jurnalnya “Sistem Pengembangan Perikanan Ikan Terbang Di Pelabuhan Perikanan Nusantara Tual” menunjukkan bahwa akar permasalahan dalam perikanan telur ikan terbang adalah banyak kapal yang tidak memiliki dokumen perizinan, ketersediaan data potensi sumberdaya ikan, penggunaan alat tangkap yang dianggap tidak ramah lingkungan, sumberdaya manusia rendah, harga BBM yang tinggi dan akses modal kepada nelayan. Permasalahan perikanan telur ikan terbang di PPN Tual dapat diselesaikan dengan solusi penggunaan alat tangkap yang ramah lingkungan untuk sumber daya ikan terbang dan pengembangan bisnis perikanan telur ikan terbang.

Sementara **Tebaiy, Selvi et al (2019)**, dalam jurnalnya “Prospek Ekonomi Perikanan Telur Ikan Terbang Bagi Masyarakat Pesisir Di Kabupaten Fak Fak Provinsi Papua Barat” adalah manfaat ekonomi sebagai nilai tambah dari kegiatan penangkapan telur ikan terbang bagi

masyarakat pesisir Fak Fak adalah terbukanya peluang usaha lain seperti penyedia daun kelapa, penyedia BBM dan bahan makanan, pemilik kost atau penginapan, dan pamarut telur.

2.7. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat yang banyak digunakan untuk mengevaluasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman suatu perusahaan. Proses ini melibatkan penilaian yang komprehensif terhadap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk menentukan seberapa baik posisi perusahaan dalam mencapai tujuannya dan merespons kondisi pasar (Thomas L Wheelen *et al*, 2018).

2.7.1. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger dalam buku mereka ***Strategic Management and Business Policy***, IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) adalah alat yang digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi faktor – faktor internal organisasi yang memengaruhi kemampuan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Faktor – faktor ini terdiri dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang telah diidentifikasi melalui analisis internal. IFAS bertujuan untuk memberikan pandangan terstruktur mengenai posisi internal organisasi sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan

yang ada dan mengatasi kelemahan yang dapat menghambat keberhasilan strategis.

Faktor internal yang mempengaruhi perusahaan terbagi atas tiga hal yaitu sebagai berikut :

1. *Basic organizational structure*

Struktur perusahaan menjelaskan terkait proses pengambilan keputusan dalam perusahaan dalam hal ini terkait batasan wewenang dan kewajiban pegawai yang bekerja pada suatu perusahaan. Jenis – jenis struktur perusahaan yaitu : struktur sederhana, fungsional, divisional, unit strategi bisnis dan konglomerat.

2. *Corporate Culture*

Menurut **Thomas L Wheelen, J. David Hunger, Alan N. Hoffman, dan Charles E. Bamford (2018 : 177)**, budaya perusahaan sebagai kumpulan keyakinan, harapan, dan nilai – nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota perusahaan dan ditransmisikan dari satu generasi karyawan ke generasi karyawan berikutnya. Budaya perusahaan umumnya mencerminkan nilai – nilai dan misi perusahaan.

3. *Corporate resources*

Sumber daya perusahaan merupakan faktor strategik internal yang dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis. Sumber daya

perusahaan merupakan aset dan komponen dasar dari perusahaan. Sumber daya tersebut meliputi aset berwujud (seperti pabrik, peralatan, mesin, dan bangunan kantor), sumber daya manusia (jumlah karyawan, keterampilan, dan motivasi), dan aset tidak berwujud (teknologi, reputasi, paten dan hak cipta).

Sedangkan menurut **Isnati dan M. Rizki Fajriansyah (2019 : 39)** faktor internal yang mempengaruhi untuk mencapai keberhasilan strategis diantaranya adalah :

1. Pemasaran

Pemasaran sebagai *starting point* setiap kegiatan bisnis. Fungsi – fungsi yang lain seperti produksi, persediaan, keuangan, SDM, dan sebagainya merupakan *derivate* langsung atau tidak langsung dari fungsi pemasaran. Kajian mengenai kelayakan suatu usaha selalu dimulai dari perkiraan kemampuan melakukan penetrasi pasar. Oleh karena itu fungsi pemasaran merupakan salah satu fungsi internal penting dalam perusahaan.

2. Keuangan

Fungsi keuangan memberikan gambaran tentang kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan yang tergambarkan dalam laporan keuangan perusahaan.

3. Produksi, operasi, dan Teknik

Hal ini berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam melakukan upaya pengendalian agar tetap berjalan sesuai rencana.

4. Personalia

Personalia berkaitan dengan perencanaan, pelatihan, dan penempatan staf yang sesuai dengan rencana perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

5. Manajemen Mutu

Manajemen mutu dilaksanakan dalam menjaga kualitas kerja dan produk sehingga tetap memenuhi syarat dan standar yang diinginkan.

6. Teknologi Informasi

Teknologi Informasi merupakan bagian dari sistem penunjang pengambilan keputusan manajemen dalam berbagai hal. Proses pengelolaan informasi berbasis teknologi dapat menentukan proses pengambilan keputusan perusahaan.

7. Organisasi dan Manajemen Umum

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang benar dalam organisasi dimaksudkan untuk mensinergikan kemampuan dengan kesesuaian bidang kerja staf sehingga

pekerjaan yang dilaksanakan dapat memberikan output maksimal.

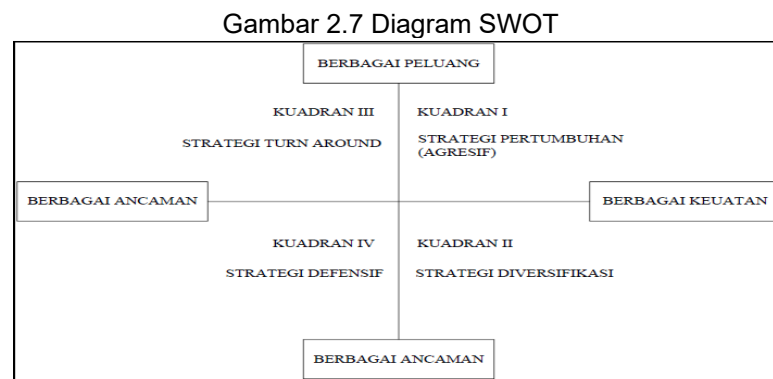
Berdasarkan hal tersebut dengan menggunakan IFAS, perusahaan dapat secara efektif mengevaluasi kesiapan internal mereka untuk merespons peluang dan ancaman eksternal yang diidentifikasi melalui EFAS (*External Factor Analysis Summary*).

2.7.2. External Factor Analysis Summary (EFAS)

Menurut **Thomas L. Wheelen** dan **J. David Hunger** dalam buku mereka ***Strategic Management and Business Policy : Achieving Sustainability***, EFAS (*External Factor Analysis Summary*) adalah alat yang digunakan untuk merangkum dan mengevaluasi faktor – faktor eksternal yang memengaruhi organisasi. Faktor – faktor eksternal ini terdiri dari peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang dihadapi organisasi di luar kendali langsungnya, seperti perubahan pasar, regulasi, teknologi, dan persaingan. Tujuan EFAS adalah untuk membantu Perusahaan dalam mengidentifikasi peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang perlu dihadapi, serta menilai seberapa baik perusahaan dapat menanggapi tantangan tersebut dalam perencanaan strategis.

2.7.3. Diagram SWOT

Menurut **Rangkuti (2006)** dalam bukunya "**Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis**", diagram SWOT adalah alat analisis strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memetakan kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) dalam sebuah matriks yang saling berhubungan. Diagram ini sering digunakan untuk merancang strategi yang efektif berdasarkan interaksi antara faktor internal dan eksternal. Diagram SWOT diilustrasikan dalam bentuk matriks empat kuadran, di mana setiap elemen diatur untuk memudahkan analisis hubungan dan formulasi strategi.



Sumber : Rangkuti (2016:20)

2.8. *Analytic Hierarchy Process* (AHP)

Menurut **Thomas L Saaty (2008)** *Analytic Hierarchy Process* adalah pendekatan pengambilan keputusan berdasarkan matematika dan psikologi prioritas yang membantu para pengambil keputusan mencapai solusi terbaik dengan mereduksi keputusan kompleks menjadi

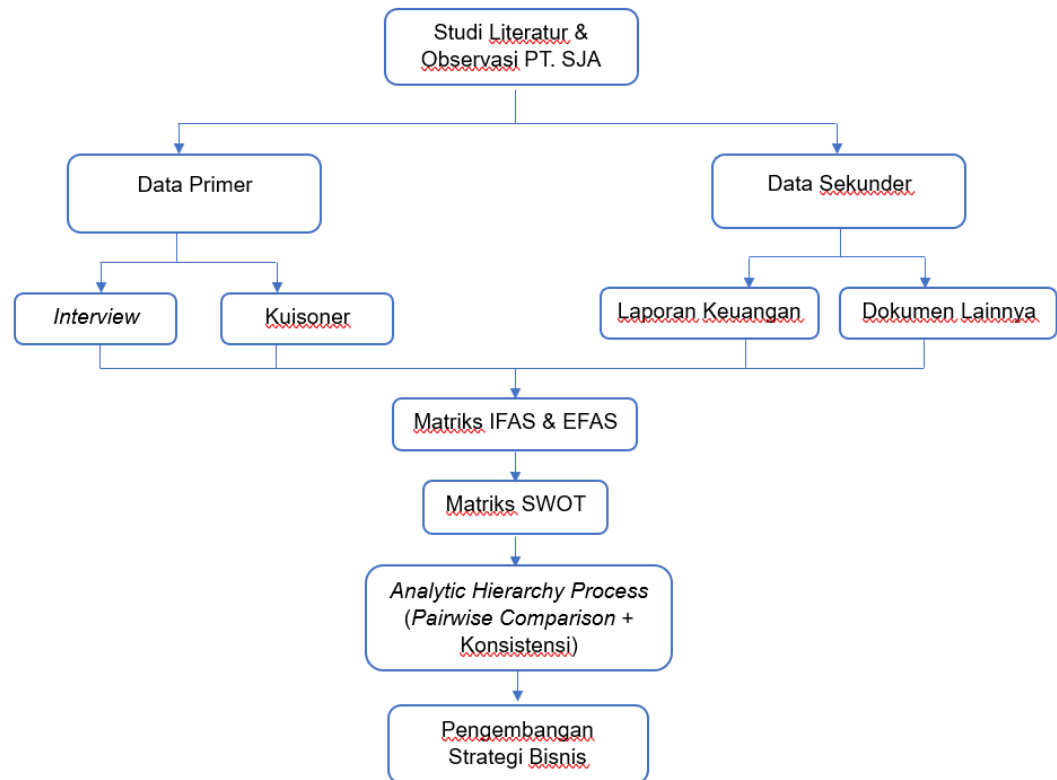
serangkaian perbandingan berpasangan. AHP digunakan untuk menyusun dan menganalisis keputusan yang kompleks, berdasarkan penilaian berpasangan (*pairwise comparison*) dan skala rasio.

Karena analisis SWOT bersifat deskriptif dan kualitatif, maka metode AHP digunakan untuk memberikan bobot kuantitatif terhadap setiap faktor SWOT. Kombinasi analisis SWOT dan AHP menggabungkan identifikasi faktor – faktor SWOT dengan proses perbandingan berpasangan AHP untuk memberikan bobot pada setiap faktor SWOT sehingga mendapatkan prioritas dari masing – masing faktor dan dapat dilakukan pengambilan keputusan strategi yang terstruktur, terukur, dan sistematis. Menurut **Yüksel & Dagdeviren (2007)** mengintegrasikan SWOT dengan AHP memungkinkan formulasi strategi yang lebih analitis dan rasional dengan menggabungkan analisis strategis kualitatif dengan pengambilan keputusan multi kriteria kuantitatif.

2.9. Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual merupakan kerangka yang akan membantu dalam menjelaskan keterkaitan antara teori-teori atau konsep yang mendukung dalam penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam menyusun. **Sugiyono (2013:58)** mendefinisikan kerangka berfikir sebagai sintesa dari berbagai teori dan hasil penelitian yang menunjukkan lingkup satu variable atau lebih yang diteliti, perbandingan nilai satu variable atau lebih pada sampel atau waktu yang berbeda, hubungan dua variable atau lebih, perbandingan pengaruh antar variable pada sampel yang berbeda dan bentuk hubungan struktural.

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka pada bab sebelumnya, maka kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.8 Kerangka Konseptual