

Strategi Pemasaran Dalam Masa Pandemi: Pelajaran dari Kelompok Pengolah dan Pemasar (Poklahsar) Hasil Perikanan di Kabupaten Banyumas

Marketing Strategy During a Pandemic: Lessons from Fishery Product Processors and Marketers Group (Poklahsar) in Banyumas Regency

*Annisa Wening Maharani Putri¹, Muhammad Hanief Ihsanuddin², Kusdiarti³, Lies Emmawati³ dan Endhay Kusnendar Muljana Kontara³

¹Pusat Riset Veteriner, Organisasi Riset Kesehatan, Badan Riset dan Inovasi Nasional
Jl. Re. Martadinata No.30, RT.3, RW.11, Ciwaringin, Kota Bogor, Indonesia

²Direktorat Logistik, Direktorat Jenderal PDSPKP, Kementerian Kelautan dan Perikanan
Gedung Mina Bahari III Lantai 12, Jl. Medan Merdeka Timur Kota Jakarta Pusat, Indonesia

³Pusat Riset Perikanan, Organisasi Riset Kebumihan dan Maritim, Badan Riset dan Inovasi Nasional
Organisasi Riset Kebumihan dan Maritim, Jl. Raya Jakarta-Bogor Km.46, Cibinong, Indonesia

ARTICLE INFO

Diterima tanggal : 18 Agustus 2022
Perbaikan naskah: 17 Februari 2023
Disetujui terbit : 29 Mei 2023

*Korespondensi penulis:
Email: annisawng@gmail.com

DOI: <http://dx.doi.org/10.15578/jksekp.v13i1.11379>



ABSTRAK

Pandemi COVID-19, yang berdampak pada penurunan aktivitas sampai dengan kegagalan bisnis, memberi pelajaran berharga bagi keberhasilan pengembangan usaha Kelompok Pengolah dan Pemasar (Poklahsar). Hasil Perikanan di Kabupaten Banyumas melalui penerapan strategi SO (*Strength-Opportunities*). Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilaksanakan di Kecamatan Kedungbanteng, Kecamatan Kembaran, dan Kecamatan Sokaraja, Kabupaten Banyumas pada bulan April sampai dengan Mei 2021. Tujuan penelitian untuk mengkonfirmasi validitas strategi keberhasilan poklahsar Banyumas dalam mengatasi dampak pandemi. Data utama diperoleh melalui konsultasi dengan pejabat Dinas Pertanian dan Perikanan (DPP) Kabupaten Banyumas, dan wawancara dengan anggota poklahsar melalui teknik *purposive sampling*. Poklahsar diwakili oleh pengurus dan/atau anggota aktif yang pada umumnya adalah perempuan berusia usia 20–60 tahun, yang melakukan usaha pengolahan nila, lele, gurami, tuna, dan salmon. Dilakukan pengambilan sampel sebanyak 10 responden dari total 37 anggota dari lima poklahsar aktif sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Pokok analisis pertama adalah rekonstruksi strategi yang diterapkan oleh masyarakat pada masa pandemi Covid-19, melalui analisis SWOT. Analisis SWOT didasarkan pada hasil identifikasi aspek-aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang relevan dengan situasi. Analisis kedua adalah pengukuran kinerja dari strategi tersebut, melalui analisis usaha poklahsar terkait. Hasil menunjukkan bahwa: (i) strategi *Strength-Opportunities* terbukti valid dan sesuai dengan analisis SWOT yang didasarkan pada aspek-aspek internal dan eksternal terkait, (ii) analisis usaha menunjukkan kinerja finansial positif, yang mengindikasikan berjalannya strategi yang diterapkan. Implikasi kebijakan dari kesimpulan ini adalah bahwa strategi tepat yang menyertakan pertimbangan segenap aspek relevan sangat penting untuk menunjang keberhasilan pelaku usaha untuk menghadapi situasi sulit seperti pandemi.

Kata Kunci: analisis kelayakan usaha; BEP; NPV; B/C ratio; poklahsar; SWOT

ABSTRACT

The impact of the COVID-19 pandemic on reducing activity to the point of business failure provided valuable lessons for the successful development of the Fishery Product Processing and Marketing Group (Poklahsar) business in Banyumas Regency through the implementation of the Strength-Opportunities strategy. This research is a case study conducted in Kedungbanteng, Kembaran, and Sokaraja Districts, Banyumas Regency from April to May 2021. The aim is to confirm Poklahsars' successful strategy to overcome the pandemic impact. The primary data was obtained through consultation with the Agriculture and Fisheries Agency (DPP) officials of Banyumas Regency, and interviews with Poklahsars' members using a purposive sampling technique. Poklahsars were represented by the active members who are generally women aged 20–60 years, operating processing businesses of tilapia, catfish, gourami, tuna, and salmon. Sampling was conducted from 10 respondents from 37 members from five active Poklahsars according to predetermined criteria. The strategy-implemented reconstruction of the community during the pandemic through a SWOT analysis. SWOT analysis is based on the identification of strengths, weaknesses, opportunities, and threats to the situation. The strategy performance was measured through Poklahsars' business analysis. The results show that: (i) the Strength-Opportunities strategy is proven to be valid by the SWOT analysis based on internal and external aspects, (ii) the business analysis shows positive financial performance, which indicates the strategy accomplishment. The policy-implication conclusion is that an appropriate strategy that includes all relevant aspects of consideration is essential to support the businesses actor's success in dealing with the pandemic.

Keywords: business feasibility analysis; BEP; NPV; B/C ratio; poklahsar; SWOT

PENDAHULUAN

Di Kabupaten Banyumas berkembang usaha-usaha pengolahan dan pemasaran perikanan yang memanfaatkan tingginya produksi ikan di wilayah tersebut. Pada tahun 2020, produksi ikan Banyumas mencapai 10,94 ton, didukung oleh usaha perikanan laut sebanyak laut 33 unit dan perikanan umum daratan (PUD) 32 unit (Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2021). Senjang antara angka konsumsi ikan (AKI) Kabupaten Banyumas (22,39 kg/kapita/tahun) (Pemerintah Kabupaten Banyumas, 2022), dengan AKI nasional (55 kg/kapita/tahun) (Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2021), mendorong diterbitkannya Peraturan Bupati (PERBUP) Banyumas (2022) terkait pemenuhan atau peningkatan angka konsumsi ikan, melalui pengembangan kelompok-kelompok pengolah dan pemasar (poklahsar).

Namun, perkembangan poklahsar menghadapi masalah besar pada saat berlangsungnya pandemi Covid-19. Tidak hanya berdampak pada bisnis di belahan dunia lain (Gregurec *et al.*, 2021; Amoah *et al.*, 2020), pandemi Covid-19 berdampak pula pada berbagai usaha di Indonesia (Suratman, 2021). Di bidang perikanan, dilaporkan bahwa dampak pandemi terdeteksi sangat nyata pada usaha UMKM olahan ikan, yang ditandai dengan kesulitan pengelolaan keuangan, penurunan permintaan, pengurangan lapangan kerja, pengurangan produksi barang (Sholihah & Wibawa, 2021). Sebagian UMKM melakukan upaya-upaya untuk menyesuaikan diri dengan situasi yang terjadi, dengan menerapkan strategi yang dipandang tepat oleh pelaku usaha, misalnya bergeser ke mekanisme penjualan secara daring (*online*) (Fairlie & Fossen, 2021). Kelompok-kelompok pengolah dan pemasar (poklahsar) di Kabupaten Banyumas termasuk yang berhasil bertahan dan ini dipercaya terkait dengan penerapan strategi yang mempertimbangkan aspek-aspek/faktor terkait pada saat itu, baik eksternal maupun internal.

Dengan latar belakang di atas, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mengambil pelajaran yang dapat dipetik dari penerapan strategi poklahsar-poklahsar di Kabupaten Banyumas. Penelitian ini menganalisis kondisi yang dihadapi oleh poklahsar pada saat itu, strategi yang kemudian diterapkan dan kinerja usaha yang terjadi setelahnya dianalisis. Analisis SWOT yang didasarkan pada kondisi faktor-faktor kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang *opportunities* dan ancaman (*threats*) yang relevan dengan masa Covid-19 digunakan untuk merekonstruksi strategi

yang relevan untuk kondisi saat itu. Kelayakan finansial (NPV dan B/C ratio) digunakan sebagai proksi untuk mengukur kinerja usaha yang terjadi setelah penerapan strategi dimaksud.

Data utama untuk penelitian ini diperoleh melalui konsultasi dengan pejabat Dinas Pertanian dan Perikanan (DPP) Kabupaten Banyumas dan wawancara dengan anggota poklahsar, yang dipilih melalui teknik *purposive sampling*. Poklahsar diwakili oleh pengurus dan anggota pelaku usaha aktif yang pada umumnya adalah perempuan berusia usia 20–60 tahun, yang melakukan bisnis olahan nila, lele, gurami, tuna, dan salmon. Dilakukan pengambilan sampel sebanyak 10 responden dari total 37 anggota dari lima poklahsar aktif yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan DPP Kabupaten Banyumas, diketahui bahwa poklahsar yang aktif di Kabupaten Banyumas berjumlah 13. Penentuan jumlah sampel dilakukan dengan mempertimbangkan jumlah minimal 10% dari populasi sebagaimana ukuran sampel menurut Gay dan Diehl *dalam* Puspita, Sembodo, & Suratmi, (2018). Dengan demikian, dari 13 poklahsar aktif yang berlokasi di Kecamatan Kedungbanteng, Kecamatan Kembaran, dan Kecamatan Sokaraja, ditentukan 5 poklahsar yang dinilai paling sesuai dengan kriteria untuk dijadikan sampel. Wawancara dan pengisian kuesioner dilakukan dengan dua responden dari setiap poklahsar. Dengan demikian, terdapat 10 responden yang diwawancarai selama bulan April dan Mei 2021. Analisis kelayakan dilakukan dengan mengacu pada (Dai *et al.*, 2022; Hopkinson, 2016; Khan & Jain, 2004, Mahyudin, 2008; Stelling *et al.*, 2018), sementara itu analisis SWOT dilakukan mengacu pada Wheelen & Hunger (2012), Rangkuti (2006), Utsalina & Primadani (2020), Pahl & Ritcher (2007).

Konsultasi dengan narasumber menunjukkan adanya sejumlah aspek/faktor penting, baik internal maupun eksternal, yang relevan dalam pengembangan poklahsar-poklahsar di Kabupaten Banyumas. Faktor internal meliputi bahan baku dan sumber daya, tenaga kerja, kualitas produk, modal, pengalaman dan kemampuan, diversifikasi produk, dan manajemen keuangan. Sementara itu, faktor eksternal mencakup bantuan dari pemerintah, kebijakan, kondisi sosial budaya, permintaan konsumen, konflik antara pengolah ikan, peran petugas penyuluh atau pendamping, pandemi, persaingan dagang, ketersediaan pasar, lembaga input produksi, hama/penyakit bahan baku, kondisi cuaca, harga jual hasil olahan, dan harga bahan baku.

Kondisi Umum Poklhasr di Kabupaten Banyumas

Produk olahan dari poklhasr di Kabupaten Banyumas pada umumnya berupa abon ikan, stik ikan, *ekado*, dan *crispy* bayi ikan (*baby fish crispy*) dapat dilihat pada Tabel 1. Di antara produk lain, *crispy* nila lebih diminati oleh konsumen terutama karena mudah disimpan dan memiliki variasi penggunaan yang cukup banyak (Sutarmin *et al.*, 2019). Anggota poklhasr terdiri atas 2-10 orang, dengan 1-4 tenaga kerja yang secara langsung menangani proses pengolahan pada setiap siklus produksi. Satu unit usaha produksi dioperasikan secara bersama oleh anggota kelompok, yang menangani sejumlah kegiatan mulai dari penyiapan bahan baku, proses pengolahan, hingga pengemasan. Siklus produksi per tahun bervariasi antara 12, 24, 36, dan 48 kali. Bahan baku utamanya adalah daging ikan lele, nila, gurami, tuna, dan salmon. Bahan baku lainnya adalah santan, bumbu, penyedap rasa, telur, tepung, dan minyak goreng. Biaya lainnya terdiri atas biaya operasional transportasi, biaya pemeliharaan peralatan, biaya perawatan bangunan, biaya isi LPG, dan biaya kemasan.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa dampak pandemi Covid-19 membuat bisnis pemasaran dan pengolahan menjadi hanya kegiatan usaha sampingan, atau bahkan ditinggalkan

oleh sebagian pelaku usaha. Sebelum pandemi Covid-19, ikan hasil tangkapan nelayan dan ikan hasil budi daya, antara lain, disalurkan untuk bahan baku ikan olahan (Suratman, 2021). Pada awalnya, pemasaran oleh poklhasr dilakukan secara konvensional, yaitu jual beli secara langsung dengan konsumen, baik di dalam maupun di luar wilayah kabupaten (Tabel 2). Kebijakan *social distancing* pada saat itu tak terelakkan mengakibatkan penurunan kegiatan jual beli secara langsung (Amankwah-Amoah *et al.*, 2020; Sholiha & Wibawa, 2021) dan menurunkan kinerja usaha pengolah ikan. Kondisi itu menginspirasi para pelaku usaha untuk mencoba strategi baru, misalnya bertransformasi ke penjualan daring (Sudaryono *et al.*, 2020).

Rekonstruksi Strategi Penanganan Dampak Covid-19 oleh Poklhasr

a. Penyusunan matriks IFAS dan EFAS

Rekonstruksi ini dilaksanakan mengacu pada analisis SWOT sebagaimana disebutkan pada bagian pendahuluan. Berdasarkan itu, Tabel 3 menampilkan matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*).

Tabel 1. Data Poklhasr.

No	Nama Poklhasr	Komoditas Olahan	Produk	Bahan Baku Utama (Kg)	Volume Produksi Per Siklus(Kg)
1	Berkah Antika I, Kec. Kedungbanteng	Tuna	Abon ikan	50	15
		Salmon	Abon ikan	50	15
		Lele	Abon ikan	50	15
2	Berkah Antika II, Kec. Kedungbanteng	Tuna	Abon ikan	50	15
		Salmon	Abon ikan	50	15
		Lele	Abon ikan	50	15
3	Mina Langgeng Sari I, Kec. Sokaraja	Nila	<i>Baby fish crispy</i>	100	80
4	Mina Langgeng Sari II, Kec. Sokaraja	Nila	<i>Baby fish crispy</i>	14	11
5	Rizqi Lele I, Kec. Kembaran	Lele	Abon ikan	10	4
6	Rizqi Lele II, Kec. Kembaran	Lele	Abon ikan	10	3
7	Runtut Mangut, Kec. Kedungbanteng	Lele	<i>Ekado</i>	15	12
8	Runtut Mangut II, Kec. Kedungbanteng	Lele	<i>Ekado</i>	15	12
9	Valentin, Kec. Kedungbanteng	Tuna	Abon ikan	60	25
		Salmon	Abon ikan	60	25
		Gurami	Stik ikan	50	35
10	Valentin II, Kec. Kedungbanteng	Tuna	Abon ikan	60	30
		Salmon	Abon ikan	60	30
		Gurami	Stik ikan	50	35

Sumber: Data diolah, 2022.

Tabel 2. Asal Bahan Baku dan Tujuan Pemasaran Poklahsar.

Nama Poklahsar	Komoditas Olahan	Produk	Asal Bahan Baku	Tujuan Pemasaran
Berkah Antika	Tuna	Abon ikan	Kab. Cilacap dan Kab. Batang	Lokal (Kab. Banyumas)
	Salmon	Abon ikan	Kab. Cilacap dan Kab. Batang	Lokal
	Lele	Abon ikan	Lokal	DKI Jakarta
Mina Langgeng Sari	Nilu	<i>Baby fish crispy</i>	Lokal	Lokal
Rizqi Lele	Lele	Abon ikan	Lokal	DKI Jakarta dan lokal
Runtut Mangut	Lele	<i>Ekado</i>	Lokal	Lokal
Valentin	Tuna	Abon ikan	Kab. Cilacap, Kab. Batang, dan lokal	Lokal
	Salmon	Abon ikan	Kab. Cilacap dan Kab. Batang	Lokal
	Gurami	Stik ikan	Lokal	DKI Jakarta, Kaltim, dan lokal

Sumber: Data diolah, 2022.

Pada Tabel 3 terlihat bahwa bantuan pemerintah untuk penguatan modal usaha yang dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas merupakan salah satu faktor yang relevan. Peluang pemasaran secara daring yang terbuka pada masa pandemi hanya dapat dilakukan dengan dukungan permodalan yang diperlukan untuk

merealisasikannya. Dalam hal ini, Setiawati dan Ningsih *dalam* Triharsa *et al.*, (2016) menggarisbawahi bahwa satu aspek penting yang perlu diperhatikan dalam penyediaan dukungan dimaksud adalah perencanaan penggunaan pinjaman bank dengan pertimbangan rasionalitas pengembalian pinjaman.

Tabel 3. Matriks IFAS (Analisis Faktor Strategi Internal).

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
A. Kekuatan/Strengths				
1. Bahan baku berkualitas selalu tersedia.	0,05	4	0,2	Bahan baku ikan segar dan memenuhi standar mutu bentuk, bau, tekstur, ukuran, dan warna, serta standar mutu lain.
2. Lokasi usaha yang strategis	0,025	4	0,1	Lokasi usaha mendukung kegiatan produksi dan meningkatkan penjualan produk serta visibilitas baik.
3. Tersedianya sumber air dan debit air yang cukup untuk kegiatan pengolahan	0,02	4	0,08	Kuantitas sumber air tidak tercemar dan cukup untuk memenuhi kebutuhan pengolahan ikan.
4. Produk hasil pengolahan merupakan pangan fungsional sumber protein berkualitas tinggi.	0,03	4	0,12	Produk olahan ikan menyediakan pilihan pangan bernutrisi untuk masyarakat.
5. Produktivitas usaha pengolahan yang tinggi	0,035	4	0,14	Poklahsar mempunyai kemampuan mengelola sumber daya untuk menghasilkan produk secara efektif dan efisien.
6. Pengolah memiliki keterampilan dan kemampuan yang mumpuni.	0,06	4	0,24	Pengurus dan anggota poklahsar mendapatkan pelatihan dari pemerintah, internal poklahsar, atau pihak lain sehingga cukup kompeten dalam pengolahan ikan.
7. Teknologi produksi yang diterapkan mudah.	0,09	4	0,36	Alat dan teknik produksi sederhana dan mudah diadopsi oleh poklahsar.
8. Jumlah tenaga kerja mencukupi.	0,075	4	0,3	Beban tenaga kerja seimbang dengan kapasitas produksi poklahsar.
9. Jalur pemasaran dan distribusi produk sudah jelas.	0,1	4	0,4	Poklahsar sudah memiliki langganan dan pasar yang stabil.
10. Tidak membutuhkan lahan usaha pengolahan yang luas	0,015	3	0,045	Usaha dapat dilakukan di dalam rumah tangga/ lahan terbatas.
Subtotal Kekuatan	0,5	39	1,98	

Lanjutan Tabel 3.

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
B. Kelemahan				
1. Pengalaman pengusaha kurang.	0,05	4	0,2	Pengurus dan anggota poklaksar sebagian besar baru memulai usaha pengolahan ikan.
2. Kekurangan modal	0,1	5	0,5	Poklaksar masih menggunakan modal dari uang pribadi yang terbatas (belum memanfaatkan sumber lain).
3. Belum optimalnya pengelolaan/ penggunaan lahan usaha	0,025	4	0,1	Lahan usaha yang tersedia belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk proses produksi dan penyimpanan produk (gudang dingin) karena keterbatasan sarana/prasarana.
4. Biaya operasional yang tinggi	0,09	4	0,36	Biaya bahan baku dan pengemasan yang tinggi membutuhkan modal yang besar.
5. Ketersediaan input produksi rendah.	0,015	4	0,06	Sumber bahan baku menurun jumlahnya sehingga sulit didapatkan pada masa pandemi.
6. Keterbatasan informasi mengenai usaha pengolahan ikan	0,06	4	0,24	Poklaksar tidak mendapatkan sosialisasi, pendampingan, atau penyuluhan yang cukup dari pemerintah/asosiasi/ pihak lain.
7. Keterbatasan kemampuan dalam distribusi dan pemasaran produk hasil pengolahan	0,03	4	0,12	Poklaksar belum mendapatkan pelatihan pemasaran secara daring dan distribusi dari pemerintah/asosiasi/ pihak lain.
8. Konsumsi keluarga akan produk olahan ikan rendah.	0,075	2	0,15	Konsumen lebih memilih konsumsi ikan segar daripada produk olahannya.
9. Diversifikasi produk olahan pangan berjalan sangat lambat.	0,02	2	0,04	Perusahaan sulit melakukan pengembangan produk.
10. Pengelolaan keuangan dan administrasi lain belum baik.	0,035	3	0,105	Pengurus dan anggota poklaksar kurang pengetahuan tentang manajemen keuangan.
Subtotal Kelemahan	0,5	36	1,875	
Total IFAS	1	75	3,86	

Sumber: Data diolah, 2022.

Berdasarkan hasil studi Zuliarni (2017), peluang dan ancaman (OT) dipengaruhi oleh faktor pasar yang potensial, kebutuhan konsumsi yang meningkat, biaya produksi yang makin tinggi,

dan persaingan bisnis. Bantuan pemerintah, permintaan hasil produksi yang tinggi, dan cuaca buruk termasuk dalam faktor eksternal OT (Salatan *et al.*, 2018) dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks EFAS (Analisis Faktor Strategi Eksternal).

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
A. Peluang				
1. Bantuan dan dukungan pemerintah meningkatkan produktivitas kegiatan pengolahan.	0,1	4	0,4	Pemerintah belum memberikan bantuan dalam bentuk pendanaan, sarana/prasarana, pelatihan, atau dukungan dalam bentuk lain untuk poklaksar.
2. Kebijakan pemerintah meningkatkan peluang pasar.	0,09	4	0,36	Kebijakan PSBB, PPKM, dan karantina wilayah (<i>lockdown</i>) membatasi jam operasional pengusaha yang berdagang.
3. Kondisi sosial-budaya mendukung perkembangan usaha.	0,025	4	0,1	Tradisi masyarakat yang gemar makan ikan berdampak pada penjualan produk.
4. Permintaan konsumen tinggi.	0,02	4	0,08	Konsumen menyukai produk hasil olahan poklaksar.
5. Kepuasan pelanggan dan reputasi yang baik	0,035	4	0,14	Kualitas produk olahan terjaga, produk sesuai dengan permintaan konsumen, dan pembelian kembali.
6. Potensi lingkungan mendukung usaha pengolahan ikan.	0,03	4	0,12	Komoditas produksi ada di sekitar lingkungan usaha.
7. Adanya peluang usaha bagi koperasi/ BUMDes	0,06	3	0,18	Koperasi/ BUMDes menyediakan beberapa pelayanan untuk usaha. Salah satunya adalah pinjaman modal.

Lanjutan Tabel 4.

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor	Komentar
8. Minimnya konflik antara para pengolah ikan	0,05	3	0,15	Persaingan dagang di antara para pengolah ikan tidak menimbulkan masalah.
9. Usaha pengolahan menjadi pekerjaan utama masyarakat.	0,015	3	0,045	Beberapa pengolah merupakan ibu rumah tangga dan sebagian kecil merupakan pegawai.
10. Ada peran petugas penyuluh perikanan yang mendampingi atau membantu pengolah.	0,075	5	0,375	Pendampingan teknis poklahsar mencapai target dari proses produksi sampai bisa mandiri.
Subtotal Peluang	0,5	38	1,95	
B. Ancaman				
1. Pandemi Covid-19 menurunkan permintaan pasar.	0,1	4	0,4	Meningkatnya jumlah orang sakit dan kebijakan pemerintah dalam membatasi aktivitas
2. Persaingan dagang antarpengusaha pengolahan ikan meningkat.	0,06	3	0,18	Daya beli masyarakat menurun, sedangkan pengusaha tetap membutuhkan konsumen (Sutarman, 2021).
3. Pasar makin terbatas dan selektif.	0,035	3	0,105	Jam operasional dan penutupan wilayah saat pandemi membatasi mobilitas penjual untuk berdagang dan konsumen untuk membeli.
4. Fungsi asosiasi kelompok dagang/koperasi makin menurun.	0,03	2	0,06	Koperasi/Aspikmas (Asosiasi Pengusaha Mikro Kecil Menengah Banyumas) jarang memberikan program pelatihan, peningkatan manajemen usaha, perluasan jaringan, atau pemodalan.
5. Tidak tersedia lembaga input produksi pengolah ikan.	0,075	3	0,225	Tidak ada lembaga atau pengepul yang menampung bahan baku ikan segar hasil budi daya ataupun ikan hasil tangkapan.
6. Kegagalan produksi pengolahan ikan disebabkan bahan baku terkena penyakit/hama.	0,015	2	0,03	Penyakit ikan menyerang budi daya induk dan benih gurami sejak tahun 2018.
7. Kondisi cuaca sulit diprediksi.	0,05	3	0,15	Musim hujan lebat menurunkan produksi budi daya ikan pemasok bahan baku.
8. Harga bahan baku mengalami kenaikan.	0,09	4	0,36	Harga bahan baku naik karena harga pakan ikan budi daya naik dan akses penjualan hasil tangkapan ikan tidak mudah karena pembatasan wilayah.
9. Meningkatnya permintaan pasar terhadap hasil olahan ikan tertentu	0,025	3	0,075	Pembeli selektif terhadap hasil olahan dengan kemasan yang standar dan kandungan gizi yang baik.
10. Harga jual hasil olahan ikan fluktuatif.	0,02	3	0,06	Hasil tangkapan nelayan tidak pasti, daya beli masyarakat menurun, dan pasar sepi.
Subtotal Ancaman	0,5	30	1,645	
Total EFAS	1	68	3,595	

Sumber: Data diolah, 2022.

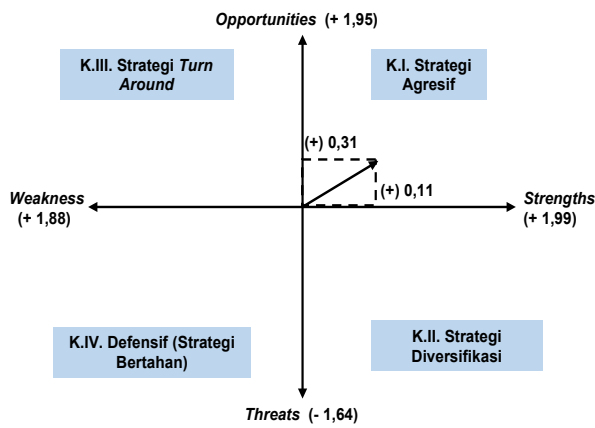
b. Identifikasi strategi relevan

Koordinat diagram cartesius didapatkan dari selisih antara SW dan OT (Tabel 5). Koordinat diagram cartesius ditentukan untuk mengidentifikasi titik koordinat (x,y) pada

diagram SWOT mengetahui posisi kuadran dan strategi terbaik. Titik koordinat diagram cartesius didapatkan dari total skor SW (koordinat analisis internal) dan total skor OT (koordinat analisis eksternal) (Ajismanto & Widyanto, 2020).

Tabel 5. Koordinat Diagram Cartesius SWOT.

SWOT	Skor	Koordinat (x,y)	
<i>Strengths</i>	1,99	SW = <i>Strengths</i> – <i>Weakness</i>	= + 0,11 (x)
<i>Weakness</i>	1,88		
<i>Opportunities</i>	1,95	OT = <i>Opportunities</i> – <i>Threats</i>	= + 0,31 (y)
<i>Threats</i>	1,64		



Gambar 1. Diagram Cartesius SWOT.

Sumber: Data diolah, 2022.

Pada gambar diagram cartesius (Gambar 1) diketahui bahwa poklhasar berada pada kuadran I dengan strategi agresif dengan rumusan kombinasi strategi matriks SWOT yang diutamakan dari strategi SO dan diikuti dengan strategi WO, ST, dan WT (Tabel 6).

Tabel 6. Rumusan Kombinasi Strategi Matriks SWOT.

EFAS	IFAS	
	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunities (O)	Strategi (S-O) = 1,99 + 1,95 = 3,86	Strategi (W-O) = 1,88 + 1,95 = 3,82
Threats (T)	Strategi (S-T) = 1,99 + 1,64 = 3,63	Strategi (W-T) = 1,88 + 1,64 = 3,52

Sumber: Data diolah, 2022.

Menurut Tambunan (2020), strategi SO (*strengths and opportunities*) merupakan strategi yang mengoptimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada, yaitu dengan meningkatkan kompetensi atau pemberian pelatihan pada bidang pengolahan produk perikanan yang berupa transfer teknologi dari akademisi kepada poklhasar, bantuan pemerintah dalam bentuk suntikan dana usaha, jalinan kerja sama dengan mitra bisnis daring dan kerja sama dengan jasa pengiriman untuk mendapatkan harga terbaik saat pengiriman barang hasil olahan kepada konsumen, *public hearing*, serta diskusi kelompok terpumpun (*focus group discussion*) yang membahas permasalahan poklhasar dengan para pemangku kepentingan, dan seterusnya.

Strategi WO (*weakness and opportunities*) merupakan strategi untuk meminimalkan

kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Sebagaimana terbaca pada Tabel 7, strategi ini adalah terkait optimalisasi peran koperasi dan BUMDes untuk memberi pinjaman modal usaha.

Strategi ST (*strengths and threats*) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Adapun strateginya adalah menciptakan jalur input produksi dengan menghubungkan sebanyak-banyaknya informasi pengepul dan pembudi daya dengan poklhasar untuk dapat memastikan ketersediaan bahan baku dan memaksimalkan peran pengurus dan anggota untuk aktif pada setiap kegiatan poklhasar (Tabel 7).

Strategi ST selanjutnya adalah poklhasar aktif melakukan promosi produk secara luring dan daring. Selain itu, poklhasar juga memanfaatkan jalur pemasaran lama untuk mendapatkan pelanggan baru, mengoptimalkan siklus produksi untuk meningkatkan produktivitas, dan menjaga kualitas bahan baku yang terbaik agar kualitas produk tetap terjaga dan tetap dipercaya konsumen (Tabel 7).

Strategi WT (*weakness and threats*) merupakan strategi untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman, antara lain dengan cara memperbaiki kemasan sehingga memenuhi kriteria KLIK, yaitu kemasan, label, izin edar, dan kedaluwarsa untuk menurunkan keraguan konsumen dan menjamin mutu produk; cepat tanggap melakukan diversifikasi produk sesuai dengan ketersediaan bahan baku; dan jika ketersediaan salah satu komoditas menurun, siklus produksi tidak terhenti, tetapi diganti dengan komoditas lain yang mudah didapatkan yang dapat menjadi komoditas pengganti (Tabel 7).

Dalam rangka meningkatkan produktivitas, poklhasar perlu mengoptimalkan penggunaan lahan usaha (Tabel 7). Selain itu, pengurus dan anggota poklhasar harus aktif mencari informasi mengenai usaha pengolahan ikan, pemasaran, dan distribusi produk untuk meningkatkan kemampuan diri dan meningkatkan konsumsi keluarga terhadap hasil olahan ikan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan angka konsumsi ikan nasional. Selain hal yang telah disebutkan di atas, ajang promosi dengan menyebarkan konsumsi ikan pada level keluarga ke media sosial dapat memengaruhi dan menunjukkan kepada pengguna media sosial bahwa ikan dan produk olahannya bernutrisi dan baik untuk dikonsumsi keluarga dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Matriks Analisis Strategi SWOT.

IFAS		STRENGTHS		WEAKNESS	
		STRATEGI S-O		STRATEGI W-O	
O P P O R T U N I T I E S		1. Pemberian pelatihan pengolahan produk perikanan dari pemerintah dan pemangku kepentingan yang terkait kepada poklahsar dan pendamping/penyuluh sehingga poklahsar dapat meningkatkan produktivitas dan daya saing produk	2. Pengenalan, adopsi, dan transfer teknologi dari pemerintah ataupun akademisi untuk pengolahan perikanan yang mudah, terjangkau, dan aman diterapkan oleh poklahsar	1. Memaksimalkan peran koperasi/ BUMDes untuk dapat memberikan pinjaman usaha yang mudah dicairkan dengan bunga terjangkau kepada poklahsar	2. Memperluas jejaring poklahsar dengan pengepul ikan sebagai pemenuhan bahan baku, baik dalam kota maupun luar kota, melalui platform daring
		3. Pemberian bantuan dalam bentuk suntikan dana usaha atau peralatan kepada poklahsar untuk memutar roda perekonomian saat pandemi Covid-19	4. Memperluas pangsa pasar dan mempertemukan para pengusaha/pengolah dan pemasar produk perikanan dengan calon pembeli dengan mediasi melalui platform daring dan kerja sama dengan mitra bisnis daring	3...Pemberdayaan penyuluh perikanan sebagai bagian dari atau anggota poklahsar (sebagai <i>whistle blower</i>) pada seksi/bidang yang terkait	4...Ketua, anggota, sekretaris, dan bendahara poklahsar mengikuti pelatihan tentang manajemen finansial dan teknologi pemasaran untuk usaha yang sehat.
T H R E A T S		5. Peningkatan kualitas produk dengan menjalankan sistem rantai dingin dengan baik	6. Adanya kegiatan yang berkelanjutan dari pemerintah setempat, pemerintah pusat, dan penyuluh perikanan yang terkait untuk melakukan <i>public hearing</i> dengan kearifan lokal dan FGD (<i>focus group discussion</i>) untuk mendapatkan solusi atas permasalahan	5. Mengoptimalkan peran bendahara poklahsar untuk mengelola keuangan serta melengkapi data produksi	6. Pembuatan proposal pengajuan bantuan usaha poklahsar kepada para pemangku kepentingan (pemerintah pusat, pemda, perusahaan, bank, dll.)
		7. Selain kerja sama dengan mitra bisnis daring, poklahsar bekerja sama dengan jasa pengantaran untuk mendapatkan harga kirim terbaik saat mencapai peningkatan kuantitas pengiriman.			
		STRATEGI S-T		STRATEGI W-T	
		1. Menghubungkan pembudi daya dan/atau pengepul ikan kepada poklahsar melalui media sosial dan/atau media luring untuk mengatasi kekosongan input produksi dan menciptakan jalur input produksi baru	2. Memaksimalkan peran anggota poklahsar untuk aktif mengikuti kegiatan poklahsar	1. Saat pandemi Covid-19, pembeli akan lebih jeli dan berhati-hati sehingga perlu meningkatkan kualitas kemasan produk dengan memenuhi kriteria KLIK (kemasan, label, izin edar, dan kedaluwarsa) untuk meningkatkan minat pasar.	2. Cepat dan tanggap dalam diversifikasi produk olahan sesuai dengan ketersediaan ikan di musim panen atau tangkapan
		3. Anggota poklahsar aktif melakukan promosi produk, baik secara luring maupun daring, untuk memperluas pangsa pasar.	4. Mengoptimalkan produktivitas usaha pengolahan, misalnya yang semula 12 siklus/tahun meningkat menjadi 24 siklus/tahun	3. Mengoptimalkan pengelolaan/penggunaan lahan usaha	4. Pengurus dan anggota poklahsar rajin mencari informasi terkait usaha pengolahan ikan, pemasaran, dan cara distribusi produk hasil pengolahan.
		5. Memanfaatkan jalur pemasaran yang sebelumnya untuk menjangkau pasar/pelanggan yang baru	6. Menjaga kualitas bahan baku yang terbaik yang bisa masuk dalam proses produksi	5. Meningkatkan konsumsi keluarga akan produk olahan ikan dan membagikannya ke media sosial	

Sumber: Data diolah, 2022.

Pada masa pandemi Covid-19, daya beli konsumen menurun karena beberapa faktor sehingga daya serap pasar ikut menurun. Adanya beberapa regulasi dari pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang terkait dengan pembatasan aktivitas sosial dan pembatasan mobilitas penduduk serta regulasi lainnya yang berhubungan

dengan penjarakan sosial (*social distancing*) telah menyebabkan penurunan kegiatan jual beli secara konvensional di pasar-pasar tradisional ataupun pasar yang melaksanakan kegiatan jual beli secara tatap muka lainnya. Di sisi lain, terjadi ledakan terhadap penggunaan aplikasi jual beli daring ataupun media sosial karena pembeli bertendensi

untuk membeli produk secara daring tanpa harus keluar dari rumah. Fenomena pergeseran pada lokapasar daring (*online marketplace*) ini harus dapat diketahui, dipahami, dan dimanfaatkan dengan baik oleh pengelola poklaksar. Oleh karena itu, pada aspek pemasaran dan lingkungan, strategi pemasaran diperlukan untuk mempertahankan dan/atau meningkatkan kuantitas pembeli.

Jika sebelumnya pengelola poklaksar masih menggunakan metode konvensional atau jual beli secara langsung di pasar, untuk meningkatkan kualitas aspek teknologi serta aspek sumber daya manusia pengelola poklaksar, selanjutnya poklaksar dapat menjual produk melalui beberapa platform daring yang tersedia dan melakukan perbaikan produk yang akan ditampilkan (*rebranding*) dengan baik dalam rangka meningkatkan minat para pembeli terhadap produk yang ditawarkan dan memperluas jangkauan pasar. Untuk keperluan tersebut, tenaga kerja poklaksar yang berusia 20—60 tahun dengan pendidikan terakhir SMP atau SMA dapat diberikan pendampingan dalam proses produksi, pengemasan, serta pelatihan pemasaran secara daring. Selain itu, perluasan pasar dengan metode tersebut juga melibatkan peningkatan kinerja bagian pemasaran di poklaksar. Hal ini berkaitan dengan pengelolaan pengemasan dan pengiriman produk yang terjaga dan tepat waktu untuk menjaga kepuasan pelanggan.

Strategi pengembangan kelayakan usaha poklaksar dirumuskan dengan mempertimbangkan hasil analisis SWOT. Strategi efektif berdasarkan analisis SWOT adalah memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) yang dimiliki sekaligus meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Prioritas pelaksanaan strategi yang didapatkan ditentukan secara berurutan dengan strategi SO, ST, WO, dan WT.

Strategi SO (*strengths-opportunities*) diarahkan melalui pemberian pelatihan pengolahan produk perikanan terhadap poklaksar, transfer teknologi dari akademisi ataupun pemerintah, bantuan pemerintah dalam bentuk suntikan dana usaha saat pandemi, jalinan kerja sama dengan mitra bisnis daring, dan jalinan kerja sama dengan jasa pengirim. Pemerintah juga perlu mengetahui permasalahan yang terjadi di lapangan sehingga perlu dilakukan *public hearing* dan/atau diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*) dengan para pengusaha dan pemangku kepentingan yang terkait.

Strategi ST (*strengths-threats*) yang dapat dilaksanakan adalah menciptakan ketahanan jalur input produksi (salah satunya adalah dengan menghubungkan pengepul atau pembudi daya

ikan sebagai pemasok bahan baku utama dengan poklaksar) dan memaksimalkan peran pengurus dan anggota untuk aktif pada setiap kegiatan poklaksar. Pengelola poklaksar harus aktif melakukan promosi produk, baik secara luring maupun daring. Poklaksar juga dapat memanfaatkan jalur pemasaran lama untuk mendapatkan calon pelanggan baru dan mengoptimalkan siklus produksi untuk meningkatkan produktivitas. Strategi lainnya adalah menjaga bahan baku yang digunakan dan bahan baku tersebut harus yang terbaik agar produk yang dihasilkan tetap terjaga kualitasnya.

Strategi WO (*weakness-opportunities*) dilakukan dengan mengoptimalkan peran koperasi dan BUMDes untuk dapat memberi pinjaman modal usaha sehingga dapat meningkatkan sarana dan prasarana pengolahan. Selain itu, pemberdayaan penyuluh sebagai pendamping poklaksar perlu dilaksanakan. Pengurus dan anggota poklaksar perlu mendapatkan pelatihan terkait manajemen finansial dan pelatihan pemasaran beserta teknologinya.

Strategi WT (*weakness-threats*) dilakukan dengan mengarahkan poklaksar untuk memperbaiki kemasan sehingga memenuhi kriteria KLIK (kemasan, label, izin edar, dan kedaluwarsa) dalam rangka meningkatkan minat beli konsumen dan pemenuhan standar kemasan. Poklaksar harus cepat dan tanggap dalam melakukan diversifikasi produk sesuai dengan ketersediaan bahan baku dan mengoptimalkan penggunaan lahan usaha. Poklaksar juga harus aktif mencari informasi terkait usaha pengolahan ikan, pemasaran, dan distribusi produk; meningkatkan konsumsi keluarga terhadap hasil olahan ikan; dan meningkatkan ketertarikan calon pembeli. Kegiatan konsumsi produk hasil olahan ikan dapat dibagikan melalui media sosial.

Pengukuran Kinerja Usaha Pasca Penerapan Strategi: Kelayakan Usaha

Pada Tabel 8 dapat diketahui bahwa poklaksar dengan produktivitas tertinggi adalah Poklaksar Valentin, sedangkan poklaksar dengan produktivitas terendah adalah Poklaksar Rizqi Lele. Menurut Tania dan Ulkhaq (2016), meningkatnya produktivitas didorong, salah satunya, oleh penggunaan sumber daya bahan baku yang efisien dan efektif. Biaya bahan baku yang termurah adalah biaya bahan baku komoditas lele, kemudian diikuti nila, gurami, tuna, dan salmon. Harga bahan baku yang terjangkau dapat menekan biaya variabel dan biaya total produksi sebagaimana dikemukakan oleh Pradana dan Jakaria (2020).

Tabel 8. Biaya Produksi dan Titik Impas Unit Per Siklus.

Responden	Siklus Produksi Per Tahun (Kali)	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Biaya Total (Rp)	Produk	Titik Impas Unit (Unit)
1	12	152.500	7.236.750	7.389.250	Abon tuna	8
					Abon salmon	8
					Abon lele	6
2	12	152.531	7.238.750	7.391.281	Abon tuna	8
					Abon salmon	8
					Abon lele	6
3	12	150.500	4.423.500	4.573.999	<i>Baby fish crispy</i>	48
4	24	105.516	625.400	730.915	<i>Baby fish crispy</i>	8
5	48	112.714	428.900	541.613	Abon lele	3
6	48	62.605	402.200	464.804	Abon lele	2
7	12	11.336	514.800	526.135	<i>Ekado lele</i>	8
8	12	12.513	514.800	527.312	<i>Ekado lele</i>	8
9	12	146.406	9.110.400	9.256.806	Abon tuna	10
					Abon salmon	10
					Stik gurami	13
10	12	341.400	8.108.400	8.449.800	Abon tuna	16
					Abon salmon	9
					Stik gurami	9

Sumber: Data diolah, 2022.

Biaya total produksi poklahsar di Kabupaten Banyumas sebesar Rp500.000,00–Rp9.000.000,00. Biaya total produksi yang terendah adalah biaya pada produk olahan abon ikan lele, lalu diikuti *ekado lele*, *baby fish crispy*, stik ikan gurami, abon ikan tuna, dan abon salmon (Tabel 8). Tinggi rendahnya biaya produksi selain dipengaruhi oleh jenis komoditas bahan baku, juga berdasarkan volume produksi setiap poklahsar (Anggraeni et al., 2020).

Dalam rangka mencapai titik impas penjualan, poklahsar dengan produksi terendah menunjukkan BEP unit sebesar 2–3 bungkus (1 kg/bungkus) setiap siklus produksi, sedangkan dengan produksi

tertinggi membutuhkan 9–12 bungkus (1 kg bungkus) untuk mencapai titik impas produksi. BEP merupakan titik atau keadaan perusahaan tidak untung dan tidak rugi (Manuho et al., 2021). Pada Tabel 8 dapat diketahui bahwa volume produksi setiap poklahsar telah mencapai titik impas dan melebihi BEP unit per produksinya sehingga usaha layak untuk dilanjutkan.

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa susut bahan baku produksi bisa mencapai 80% untuk produksi abon ikan, sedangkan *ekado*, stik ikan, dan *baby fish crispy* mencapai 20–30% dilihat pada Tabel 9.

Tabel 4. Susut Bahan Baku Produksi.

Responden	Produk	Volume Bahan Baku (Kg)	Volume Produksi Per Siklus (Kg)	Persentase Susut Produksi (%)
1	Abon tuna	50	10	80
	Abon salmon	50	10	80
	Abon lele	50	10	80
2	Abon tuna	50	10	80
	Abon salmon	50	10	80
	Abon lele	50	10	80
3	<i>Baby fish crispy</i>	100	80	20
4	<i>Baby fish crispy</i>	14	11	21
5	Abon lele	10	4	65
6	Abon lele	10	3	70
7	<i>Ekado lele</i>	15	12	20
8	<i>Ekado lele</i>	15	12	20
9	Abon tuna	60	15	76
	Abon salmon	60	15	76
	Stik gurami	50	35	30
10	Abon tuna	60	30	50
	Abon salmon	60	30	50
	Stik gurami	50	35	30

Hal ini sesuai dengan penelitian Sundari *et al.* (2015) yang mengungkapkan bahwa pengolahan dengan perebusan akan menghasilkan susut masak pada bahan pangan uji sampai 3,9% (tahu) dan 30,67% (ikan kembung), sedangkan dengan penggorengan mencapai 53% (ikan kembung) dan 8,6 % (tahu). Penurunan bobot atau susut masak bahan yang digoreng lebih tinggi daripada yang direbus karena hilangnya kadar air akibat pemanasan (Sundari *et al.*, 2015).

Berdasarkan analisis total penerimaan dan keuntungan, poklaksar dengan performa nilai terendah adalah poklaksar dengan komoditas lele, sedangkan poklaksar dengan nilai tertinggi adalah Poklaksar Valentin (Tabel 10). Harga jual abon ikan lele per kilogram sebesar Rp200.000,00–Rp280.000,00. Harga jual *ekado* lele sebesar Rp70.000,00/kg. Harga jual *baby fish crispy* sebesar Rp95.000,00/kg. Harga jual stik ikan gurami sebesar Rp175.000,00/kg. Kemudian, yang tertinggi adalah harga jual abon salmon dan abon tuna, yaitu Rp350.000,00/kg. Perbedaan harga jual produk disebabkan perbedaan harga bahan baku produk. Perbandingan harga bahan baku produk dari tertinggi ke terendah adalah abon salmon, abon tuna, stik gurami, *baby fish crispy*, abon lele, dan *ekado* lele.

Pada Tabel 10 diketahui bahwa BEP harga terendah adalah responden 7 dan 8 pada Poklaksar Runtuk Mangut dan BEP harga tertinggi adalah responden 1 dan 2 pada Poklaksar Berkah

Antika. Menurut Mahyudin (2008), titik impas dicapai apabila keuntungan usaha sama dengan modal sehingga dapat diketahui semua responden (Tabel 10) sudah mencapai titik impas dengan harga jual melebihi BEP harga. Berdasarkan selisih total penerimaan dengan total biaya, dapat diketahui bahwa usaha poklaksar mengalami keuntungan.

Nilai B/C *ratio* harus melebihi 1 dengan nilai NPV positif untuk dapat dikatakan usaha poklaksar layak dilanjutkan. Pada Tabel 11 dapat diketahui bahwa nilai B/C *ratio* kelima poklaksar melebihi 1 dengan nilai NPV positif sehingga usaha poklaksar menguntungkan dan layak untuk dilanjutkan.

Tabel 11. Rasio Keuntungan-Biaya dan Nilai Uang Masa Kini Selama 3 Tahun.

Responden	Rasio B/C/	Nilai Uang Masa Kini
1	1,99	209.205.255
2	1,99	209.146.711
3	1,66	85.710.305
4	1,43	5.648.373
5	1,29	5.367.991
6	1,29	4.404.082
7	1,60	2.122.834
8	1,59	2.251.221
9	2,55	152.831.933
10	2,98	170.480.429

Sumber: Data diolah, 2022.

Tabel 10. Total Penerimaan, Keuntungan, dan Titik Impas Harga.

Responden	Total Penerimaan (Rp)	Keuntungan (Rp)	Produk	Harga Jual (Rp)	Titik Impas Harga (Rp)
1	14.700.000,00	7.236.750,00	Abon tuna	350.000,00	180.655,56
			Abon salmon	350.000,00	195.155,56
			Abon lele	280.000,00	115.605,56
2	14.700.000,00	7.308.718,75	Abon tuna	350.000,00	181.989,58
			Abon salmon	350.000,00	195.489,58
			Abon lele	280.000,00	115.272,92
3	7.600.000,00	3.026.000,29	<i>Baby fish crispy</i>	95.000,00	57.175,00
4	1.045.000,00	314.084,09	<i>Baby fish crispy</i>	95.000,00	66.446,90
5	700.000,00	158.386,46	Abon lele	200.000,00	154.746,73
6	600.000,00	135.195,25	Abon lele	200.000,00	154.934,92
7	840.000,00	313.864,47	<i>Ekado</i> lele	70.000,00	43.844,63
8	840.000,00	312.687,27	<i>Ekado</i> lele	70.000,00	43.942,73
9	23.625.000,00	14.368.193,75	Abon tuna	750.000,00	142.026,97
			Abon salmon	750.000,00	140.193,25
			stik gurami	125.000,00	62.894,31
10	24.125.000,00	15.675.199,54	Abon tuna	300.000,00	82.077,48
			Abon salmon	300.000,00	91.396,98
			Stik gurami	175.000,00	94.505,98

Sumber: Data diolah, 2022.

IMPLIKASI KEBIJAKAN

Strategi pengembangan usaha melalui penerapan cara pemasaran daring oleh para poklahsar yang didukung oleh pemerintah setempat terbukti efektif. Strategi tersebut relatif sejalan dengan hasil rekonstruksi strategi yang diperoleh melalui analisis SWOT berdasarkan kondisi faktor yang teridentifikasi melingkungi situasi pada saat pandemi. Strategi SO (*strengths-opportunities*) yang direkonstruksi dari identifikasi faktor-faktor yang relevan dengan masa pandemi mencakup pemberian pelatihan pengolahan produk perikanan terhadap poklahsar, transfer teknologi, suntikan dana usaha, dan penguatan jalinan kerja sama dengan mitra bisnis daring. Kinerja usaha positif yang terjadi setelah penerapan strategi tersebut, yang ditunjukkan melalui perhitungan kelayakan finansial mengkonfirmasi efektivitasnya untuk membantu pelaku usaha menghadapi dampak pandemi.

Hubungan antara strategi yang menyertakan pertimbangan faktor-faktor yang melingkungi dengan kinerja positif yang dihasilkan yang terjadi pada kasus poklahsar di Banyumas jelas merupakan pelajaran yang baik untuk kasus serupa di tempat lain di masa yang akan datang. Terlepas dari masih perlunya optimalisasi penerapan strategi tersebut, pendekatan, upaya, dan aspek-aspek yang terkait dengan upaya poklahsar Banyumas untuk keluar dari sebuah krisis dapat digunakan sebagai acuan penanganan krisis-serupa. Pendekatan dan upaya semacam itu perlu dipertimbangkan untuk diadopsi atau diadaptasi dalam perumusan kebijakan-kebijakan di tingkat pusat, khususnya Kementerian Kelautan dan Perikanan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Poklahsar Kabupaten Banyumas, Dinas Perikanan dan Kelautan Kabupaten Banyumas, Pusat Riset Perikanan, Badan Riset dan Sumber Daya Manusia Kelautan dan Perikanan (BRSDMKP), dan Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada para peneliti Pusat Riset Perikanan, BRSDMKP, dan KKP, serta analis pasar hasil perikanan Direktorat Logistik, Direktorat Jenderal Penguatan Daya Saing Produk Kelautan dan Perikanan, Kementerian Kelautan dan Perikanan yang telah berkontribusi secara langsung pada penulisan makalah ini.

PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Kami menyatakan bahwa kontribusi setiap penulis dalam pembuatan karya tulis ini adalah Annisa Wening Maharani Putri, Muhammad Hanief Ihsanuddin, Kusdiarti, Lies Emmawati, dan Endhay Kusnendar Muljana Kontara sebagai kontributor utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Ajismanto, F., & Widyanto, A. (2020). Analisa strategi teknologi informasi pemasaran UKM kuliner di media sosial menggunakan metode SWOT. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer (JTIK)*, 7(6), 1297–1306.
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., & Wood, G. (2020). COVID-19 and business failures: The paradoxes of experience, scale and scope for theory and practice. *European Management Journal*, 39(2), 179–184. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.002>.
- Anggraeni, I., Priatna, H., & Madaniah, D. (2020). Pengaruh biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja terhadap volume produksi pada CV Ismaya Citra Utama. *Jurnal Ilmiah Akutansi FE Unibba*, 11(2).
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Banyumas. (2021). *Kabupaten Banyumas dalam angka 2021*. Badan Pusat Statistik Kabupaten Banyumas.
- Botchkarev, A. (2015). Estimating the accuracy of the return on investment (ROI) performance evaluation. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 10, 217–233.
- Dai, H., Li, N., Wang, Y., & Zhao, X. (2022). The analysis of three main investment criteria: NPV, IRR, and payback period. *Atlantic Press, Proceedings of the 2022 7th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2022)*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.028>.
- Fairlie, R., & Fossen, F.M. (2022). The early impacts of the COVID-19 pandemic on business sales. *Small Business Economy*, 58, 1853–1864. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00479-4>.
- Gregurec, I., Fujan, T.M., & Tomičić-Pupek, K. (2021). The impact of COVID-19 on sustainable business models in SMEs. *Sustainability*, 13, 1098. <https://doi.org/10.3390/su13031098>.
- Hopkinson, M. (2016). Advances in project management series: The case for project net present value (NPV) and NPV risk models. *PM World Journal Series Article*, 5(6), 1–3. <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2016/06/pmwj47-Jun2016-Hopkinson-project-net-present-value-Series-Article.pdf>.

- Khan, M.Y., & Jain, P.K. (2004). *Financial management fourth edition*. Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.
- Mahyudin, K. (2008). *Panduan lengkap agribisnis lele*. Penebar Swadaya.
- Manuho, P., Makalare, Z., Mamangkey, T., dan Budiarmo, N.S. (2021). Analisis break even point (BEP). *Jurnal Ipteks Akuntansi bagi Masyarakat*, 5(1), 21—28.
- Pahl, N., & Ritcher, N. (2007). *SWOT analysis—idea, methodology and a practical approach*. GRIN Verlag.
- Pradana, V.A., & Jakaria, R.B. (2020). Pengendalian persediaan bahan baku gula menggunakan metode EOQ dan just in time. *BINA TEKNIKA* 16(1), 43—48.
- Pemerintah Kabupaten Banyumas. (2022). Peraturan Bupati Banyumas Nomor 32 Tahun 2022 tentang Rencana Kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Banyumas Tahun 2023.
- Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. (2021). Surat Edaran Gubernur Jawa Tengah Nomor 443.5/0000429 Tanggal 08 Januari 2021 Perihal Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat dan Antisipasi Peningkatan Kasus COVID-19 di Jawa Tengah.
- Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. (2021). Surat Edaran Gubernur Jawa Tengah Nomor 443.5/0001933 Tanggal 02 Februari 2021 Perihal Peningkatan Kedisiplinan dan Pengetatan Protokol Kesehatan pada Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Tahap II di Jawa Tengah.
- Puspita, I., Sembodo, E., & Suratmi, T. (2018). Comparative analysis of electronic procurement and conventional procurement at the coordinating ministry for political, legal and security affairs. *Prosiding 4th Annual International Conference on Economic in Developing Countries (AICEDC)*, 349—354.
- Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Salatan, S., Manoppo, V.E.N., & Darwisito, S. (2018) Strategi pemberdayaan masyarakat nelayan soma pajeko di Kecamatan Salibabu Kabupaten Kepulauan Talaud Sulawesi Utara. *J. Sosek KP*, 13(1), 87—97.
- Setiawati, I.T., & Ningsih, S. (2018). Manajemen usaha pengolahan abon ikan lele (*Clarias gariepinus*) di P2MKP Jaya Mandiri Kecamatan Bulu, Kabupaten Temanggung. *Jurnal Penyuluhan Perikanan dan Kelautan*, 12(2), 95—110.
- Sholiha, S., & Wibawa, F.A. (2021). Ketahanan UMKM olahan serba ikan di Kelurahan Margodadi terhadap pandemi COVID-19. *Jurnal Promosi Jurnal Pendidikan Ekonomi UM Metro*, 9(2), 117—126. <http://doi.org/10.24127/pro.v9i2.4519>.
- Statistik Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP). (2021). *Produksi perikanan budi daya air tawar*. <http://statistik.kkp.go.id>.
- Stelling, S., Syah, T.Y.R., Indrawati, R., & Dewanto, D. (2018). Role of payback period, ROI, and NPV for Investment in clinical health business. *International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology*, 5(7), 78—82. <http://doi.org/10.17148.IARJSET.2018.5714>.
- Sudaryono., Rahwanto, E., & Komala, R. (2020). E-commerce dorong perekonomian Indonesia, selama pandemi COVID-19 sebagai entrepreneur modern dan pengaruhnya terhadap bisnis offline. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JUMANIS) Pro di Kewirausahaan*, 2(2 <http://doi.org/10.47080>
- Sugiyanto, Nadi, L., & Wenten, I.K. (2020). *Studi kelayakan bisnis*. Yayasan Pendidikan dan Sosial Indonesia Maju (YPSIM).
- Sundari, D., Almasiyuri, & Lamid, A. (2015). Pengaruh proses pemasakan terhadap komposisi zat gizi bahan pangan sumber protein. *Media Litbangkes*, 25(4), 235—242.
- Suratman, D. J. (2021). Makalah pemasaran hasil kelautan dan perikanan di masa pandemi COVID-19 (telaahan pustaka). Direktorat Logistik, Direktorat Jenderal Penguatan Daya Saing Produk Kelautan dan Perikanan, Kementerian Kelautan dan Perikanan Indonesia.
- Sutarmin., Parmini., Putri, E.S., & Rastuti, U. (2019). Peningkatan kapasitas produksi dan keberlanjutan usaha UKM pengolahan ikan air tawar Kabupaten Banyumas. *Sustainable Competitive Advantage-9 (SCA-9)*, 9(1).
- Tambunan, T.S. (2020). SWOT analysis for tourism development strategy of samosis regency. *The International Journal of Applied Business*, 4(2), 90—105. <https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I2.2020.90-105>.
- Tania, F., & Ulkhaq, M. (2016). Pengukuran dan analisis produktivitas di PT Tiga Manunggal Synthetic Industries dengan menggunakan objective matrix (OMAX). *Industrial Engineering Online Journal*, 5(4).
- Trihasa, R., Ikhwana, A., Tinggi, S., & Garut, T. (2016). Analisis rencana pengembangan usaha abon ikan lele. *J. Kalibr. Sekolah Tinggi Teknol. Garut*, 14(1), 1—6.
- Utsalina, D.S., & Primandari, L.A. (2020). Analisis SWOT dalam penentuan bobot kriteria pada pemilihan strategi pemasaran menggunakan analytic network process. *Jurnal Ilmiah Teknik Informatika*, 14(1). 41—50. <https://doi.org/10.35457/antivirus.v14i1.889>.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy toward global sustainability*. Pearson Education, Inc.
- Zuliarni, S. (2017). Analisis strategi pengembangan usaha pengolahan ikan pada Kampung Patin, Kampar, Riau. *Journal of Business Administration*, 1(1), 37—46.