

**ANALISIS STRATEGI BISNIS UKM MAJU JAYA DALAM MENGHADAPI
NEW NORMAL DI KOTA TEGAL**
Analysis of UKM Maju Jaya Business Strategy in Facing New Normal in Tegal

Dinda Amalia Sakinah^a, Muhamad Karim^a, Maulidian^a

^aProgram Studi Agribisnis, Fakultas Bioindustri, Universitas Trilogi, Jl. TMP Kalibata No. 1,
Jakarta Selatan 12760

Korespondensi: karimlaode1971@trilogi.ac.id

ABSTRAK

Usaha Kecil Menengah (UKM) Maju Jaya adalah UKM yang bergerak dalam pengolahan hasil perikanan, dengan tujuan pemasarannya adalah daerah Kota Tegal dan luar kota. Produk olahan ikan yang dijual terdiri dari: keong mas, lumpia ikan, bakso ikan, empuk-empuk, otak-otak, kaki naga, nugget ikan, tekwan serta dimsum ikan. Perusahaan ini terus melakukan inovasi baik dalam proses produksi maupun produksinya. Sistem pemasaran yang masih tradisional menjadi kendala dalam peningkatan jumlah produksi mengingat kondisi pandemi saat ini mengakibatkan jumlah produksinya menurun hingga mencapai 50% - 70%. Penulis melakukan analisis strategi bisnis yang diterapkan di UKM Maju Jaya. Metode pengambilan sampel menggunakan *metode purposive sampling* yakni responden berperan sebagai *expert adjustment*. Tujuan penelitian ini: 1). Mengidentifikasi faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman dalam pengembangan usaha UKM Maju Jaya. 2). Merumuskan strategi alternatif dan urutan strategi prioritas yang dapat diterapkan di UKM Maju Jaya agar usaha dapat berkembang. Hasil analisis matriks IFE 2.94 dan EFE diperoleh nilai sebesar 3.18. Nilai ini menghasilkan matriks IE pada posisi sel II yang mengandung arti bahwa sifat strategi adalah tumbuh dan membangun. Hasil analisis IFE dan matriks EFE menghasilkan enam alternatif strategi prioritas. Hasil analisis matriks QSPM menghasilkan strategi prioritas ialah meningkatkan promosi di berbagai situs media sosial dan pasar nasional agar penjualan serta jangkauan pemasaran produk UKM Maju Jaya mengalami peningkatan dan penyebarannya secara luas.

Kata kunci: EFE, IFE, IE, QSPM, Strategi Pengembangan

ABSTRACT

Maju Jaya Small and Medium Enterprises (SME) are SME engaged in the processing of fishery products, with the aim of marketing to the Tegal city area and outside the city. The processed fish products sold consist of: gold snails, fish lumpia, fish meatballs, tender, otak-otak, dragon legs, fish nuggets, techwan and fish dimsum. The company continues to innovate both in the production process and production. The traditional marketing system is an obstacle in increasing the amount of production considering the current pandemic conditions have resulted in the amount of production decreasing to 50% - 70%. The author analysis the business strategies applied in UKM Maju Jaya. The sampling method used purposive sampling method where the respondent acted as expert adjustment. The purpose of this study: 1) Identify internal factors that are strengths and weaknesses and external factors that become opportunities and threats in the development of UKM Maju Jaya. 2) Formulate alternative strategies and order of priority strategies that can be applied in UKM Maju Jaya so that the

business can develop. The results of the matrix analysis of IFE 2.94 and EFE obtained a value of 3.18. This value produces an IE matrix at the position of cell II which means that the nature of the strategy is to grow and build. The results of the IFE analysis and the EFE matrix produce six alternative priority strategies. The results of the QSPM matrix analysis resulted in a priority strategy which was to increase promotions on various social media sites and national markets so that sales and marketing reach of UKM Maju Jaya products increased and spread widely.

Keywords: *EFE, IFE, IE, QSPM, Development Strategy*

PENDAHULUAN

Subsektor perikanan di Indonesia sangat berperan dalam membantu memperluas kesempatan kerja, memperbaiki gizi masyarakat dan meningkatkan devisa negara yang mendukung pertumbuhan ekonomi dan pendapatan nasional. Kontribusi strategis sektor UKM membuat pemerintah terus mengembangkan pertumbuhan UMKM Indonesia agar terciptanya kemandirian ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Salah satu sektor penting yang berperan dalam perekonomian nasional adalah usaha kecil, menengah dan koperasi (UMKM). Bagian terpenting dari UMKM tersebut adalah UKM diharapkan berperan dalam menciptakan kemandirian ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Salah satu upaya yang dilakukan pemerintah adalah mencanangkan program “*One Village, One Product*” pada tahun 2007. Program ini bertujuan untuk membangun kemandirian dan kesejahteraan ekonomi lokal dengan mengandalkan khas dan kebudayaan lokal yang berpotensi (Zulkarnaen, 2013).

Mengolah sumberdaya yang ada berarti dapat memanfaatkan sumberdaya yang tersedia secara optimal dan berkelanjutan sehingga berkontribusi terhadap masyarakat, pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Salah satu daerah di Jawa Tengah yang terkenal dengan julukan kota bahari adalah Kota Tegal. Kota Tegal berada di urutan pertama sebagai daerah penghasil ikan terbesar di Indonesia serta Cilacap dan Banyuwangi. Letak geografis Kota Tegal sangat strategis karena berada di pertigaan jalur kota besar Semarang, Cilacap dan Jakarta (Tiara, 2020). Kota Tegal merupakan salah satu kota pantai yang terletak di wilayah pantai utara Jawa Tengah dengan luas 39,68 km². Di kota ini memiliki Tempat Pelelangan Ikan (TPI) yaitu: TPI Tegal Sari, TPI Pelabuhan, TPI Muara Reja. Hasil perikanan di Kota Tegal, selain dipasarkan dalam kondisi ikan segar juga dalam bentuk produk bernilai tambah (*value added*) seperti *fillet*, ikan asin, kerupuk ikan, dan produk diversifikasi lainnya. Jumlah produksi yang melimpah tersebut dimanfaatkan sebagai bahan baku pembuatan berbagai jenis produk olahan ikan. Hal ini disebabkan ikan merupakan komoditi yang cepat mengalami pembusukan (*perishable food*). Perkembangan teknologi pengolahan perikanan menyebabkan ikan dimanfaatkan sebagai bahan baku berbagai produk olahan yang bernilai tambah ekonomis

(Aliyah, 2015). Hal ini bertujuan agar produk olahan tersebut memiliki harga yang kompetitif dan berdaya saing.

Salah satu UKM yang menfokuskan pada bisnis olahan ikan di Kota Tegal yaitu UKM Maju Jaya. UKM Maju Jaya berdiri sejak tahun 2011. UKM ini didirikan oleh Bapak Sunan Wijaya dengan usaha awal yaitu berdagang otak-otak keliling. Pada tahun 2013 UKM Maju Jaya berdiri sebagai UKM dalam binaan Dinas Kelautan dan Perikanan, Pertanian, Pangan (DKP3). UKM Maju Jaya merupakan salah satu Kelompok Pengolah dan Pemasar (POKLAHSAR) produk hasil perikanan. Pada tahun 2016 Kota Tegal menjadi *Pilot Project* kegiatan kerjasama Kementerian Kelautan dan Perikanan melalui Direktorat Jendral Penguatan Daya Saing Kelautan dan Perikanan dengan pemerintah Belanda, melalui program *Fisheries & Aquaculture for Food Security in Indonesia* (FIFA). Program ini bertujuan untuk mendorong UKM Kota Tegal dalam meningkatkan kualitas dan keamanan produk olahan ikan mulai dari proses memperoleh bahan baku hingga pemasaran.

Pemasaran produk olahan ikan UKM Maju Jaya di wilayah sekitar Tegal, Slawi dan Yogyakarta. Jenis produk olahan yang bernilai tambah (*value added*) adalah nugget ikan, keong mas, lumpia, kaki naga, bakso, otak-otak dan pempek ikan dengan produk terbaru yaitu dimsum, pangsit ikan, serta tekwan. Nilai tambah merupakan salah satu penentu keberhasilan suatu bisnis (Maulidian et al, 2020). Sektor usaha kecil dan menengah saat ini mendapatkan perhatian serius dari pemerintah Indonesia. Hal ini disebabkan UMKM sangat berpengaruh terhadap kinerja perekonomian nasional dan juga sebagian besar penduduk Indonesia bekerja dan menggantungkan penghasilannya dari sektor ini (Rahmawati, 2018). Kondisi pandemi Covid-19 saat ini dan belum mereda menimbulkan pemerintah mengeluarkan kebijakan memberlakukan pembatasan fisik (*physical distancing*). Dampaknya aktivitas bisnis UKM khususnya UKM Maju Jaya yang mengolah hasil-hasil perikanan mengalami penurunan jumlah permintaan. Jumlah permintaan yang menurun mencapai 70% akibat pemberhentian sementara kerjasama antara catering di Kota Tegal serta menurunnya jumlah permintaan konsumen. Pandemi ini juga membatasi kegiatan produksi usaha rumahan. Apalagi sistem pemasaran masih konvensional belum menggunakan media sosial. Penggunaan media sosial yang baik harus didukung dengan pengembangan produk baru yang menarik konsumen untuk membelinya. Di samping itu, UKM Maju Jaya belum memiliki fasilitas pengiriman dan distribusi yang lengkap seperti mobil *boxs*. Hal ini menjadi kendala pendistribusian produk ke luar kota dan luar pulau Jawa. Modal menjadi salah satu hal terpenting dalam setiap usaha. Menurunnya pendapatan UKM Maju Jaya juga berpengaruh besar kecilnya modal produksi selanjutnya. Selama ini modal usaha UKM Maju Jaya berasal dari pribadi pemiliknya. Untuk

mengurangi ketergantungan modal terhadap pemiliknya UKM Maju Jaya dapat bekerjasama dengan koperasi, bank atau membentuk usaha patungan. Dengan keadaan saat ini, segala aktifitas UKM Maju Jaya tetap dilaksanakan namun dengan menerapkan protokol kesehatan serta peningkatan kualitas produknya. Kondisi ini dikenal New Normal adalah perubahan perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas normal, tetapi ditambah dengan penerapan protokol kesehatan guna mencegah terjadinya penularan Covid-19 (Fajar, 2020). Padahal, untuk menghadapi segala dinamika perubahan lingkungan usaha, pengusaha harus memiliki kewirausahaan yang sangat baik (Maulidian et all, 2022).

Dilatarbelakangi uraian di atas, maka penulis melakukan penelitian tentang “Analisis Strategi Bisnis UKM Maju Jaya dalam Menghadapi New Normal di Kota Tegal” yang memfokuskan pada pengembangan bisnis produk olahan ikan. Hasil penelitian diharapkan dapat merumuskan alternatif strategi prioritas pengembangan bisnis produksi olahan ikan sehingga menjadi dasar untuk pengambilan keputusan internal maupun eksternal bagi perusahaan. Dampaknya, perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan, mengembangkan usahanya dan berkontribusi dalam meningkatkan pendapatan masyarakat sekitar.

METODOLOGI

Waktu dan Tempat

Penelitian dilaksanakan pada bulan November 2020 hingga Maret 2021. Kegiatan penelitian internal dilaksanakan di UKM Maju Jaya, Jalan Rambutan 15 Nomor 9 Kelurahan Kraton Kecamatan Tegal Barat, Kota Tegal. Sementara penelitian eksternal di Kantor Dinas Kelautan dan Perikanan, Peternakan, Pertanian dan Pangan (DKP3) Kota Tegal dan pemasok daging ikan yaitu POKLAHSAR Mina Samudera.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 3 tahap yaitu: (1) Tahap analisis input seperti analisis faktor lingkungan internal (IFE) dan lingkungan eksternal (EFE). (2) Tahap pencocokan yaitu analisis matriks Internal – Eksternal (IE). (3) Tahapan paling akhir dalam mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan yang penting secara eksternal dan internal. Faktor-faktor tersebut telah diidentifikasi sebelumnya dan ditentukan stratgei prioritasnya berdasarkan tujuan penelitian dengan menggunakan analisis *Quantitative Strategic Planning Matriks* (QSPM).

Tahap Analisis Input

David (2009) menyatakan bahwa dalam menyusun matriks IFE dan EFE dilakukan dengan langkah-langkah:

- 1) Pada tahap ini mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dengan mencantumkan semua kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh UKM Maju Jaya.
- 2) Pemberian bobot masing-masing faktor menunjukkan kepentingan relatif terhadap keberhasilan perusahaan dengan skala mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan perusahaan.
- 3) Rating mengidentifikasi kekuatan suatu faktor yang ada pada perusahaan sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini. Untuk matriks IFE, 1= kelemahan utama, 2= kelemahan kecil, 3= kekuatan kecil, 4= kekuatan utama. Untuk matriks EFE, 1= responnya di bawah rata-rata, 2= responnya rata-rata, 3= responnya di atas rata-rata, 4= responnya sangat bagus. Setiap rating digandakan dengan masing-masing bobot untuk memperoleh skor pembobotan.
- 4) Hasil dari perkalian bobot dan rating ialah skor bobot dibagi masing-masing variabel. Kemudian skor bobot dijumlahkan untuk memperoleh total skor pembobotan. Total skor pembobotan antara 1 sampai dengan 4.

Tahapan Pencocokan Matriks IE

Matriks I-E merupakan gambaran letak pemetaan antara skor total IFE dan EFE. Skor total IFE pada matriks I-E terletak pada sumbu horizontal, sedangkan skor total EFE terletak pada sumbu vertikal. Pada setiap sumbu baik vertikal maupun horizontal, memiliki 3 penilaian skor anatara lain:

- 1) Skornya antara 1.00 sampai 1.99 menunjukkan posisi internal perusahaan yang lemah,
- 2) Skornya 2.00 sampai 2.99 menunjukkan posisi internalnya sedang.
- 3) Skor 3.00 sampai dengan 4.00 menunjukkan posisi internalnya yang kuat.

Tahap Analisis QSPM

Menurut David (2009) tahapan QSPM sebagai berikut:

- 1) Mencatat hasil analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman).
- 2) Memberikan bobot pada setiap faktor internal dan eksternal. Kepada responden yang sama pada tahap 1 dapat menentukan *Attractiveness Score* (AS) atau nilai daya tarik. Nilai ini ditentukan dengan cara meneliti masing-masing faktor internal dan eksternal

dan menentukan peran faktor-faktor tersebut dalam pemilihan strategi. Kriteria nilai *Attractiveness Score* (AS). David (2006):

1= Tidak menarik 3= Cukup menarik
2= Agak menarik 4= Sangat menarik

- 3) Meneliti matriks pada langkah kedua dan mengidentifikasi strategi alternatif dalam pelaksanaannya dan harus dipertimbangkan perusahaan.
- 4) Menentukan *Attractiveness Score* (AS) atau nilai daya tarik. Nilai daya tarik ditentukan dengan cara meneliti masing-masing faktor internal dan eksternal.
- 5) Menghitung total AS (TAS) atau total nilai daya tarik yang diperoleh dari perkalian bobot AS rata-rata pada masing-masing baris. Nilai TAS menunjukkan daya tarik relatif dari segi alternatif strategi. Nilai ini menunjukkan TAS pada setiap kolom QSPM. Alternatif strategi yang paling baik adalah alternatif strategi yang memiliki nilai TAS paling besar.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Analisis faktor internal usaha produk olahan ikan berdasarkan identifikasi matriks Internal Factor Evaluation (IFE). Hasil pengolahan data IFE menyajikan bobot dan rating hasil pengisian kuesioner oleh responden internal UKM Maju Jaya. Hasil matriks IFE disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 menunjukkan bahwa hasil analisis faktor internal UKM Maju Jaya memiliki kekuatan terbesar dan berpengaruh adalah produk olahan ikan UKM maju Jaya tanpa menggunakan bahan pengawet berbahaya dengan skor 0,36. Hal ini menunjukkan bahwa dalam menjaga hubungan baik dengan konsumen, perusahaan memprioritaskan kesehatan dan menjaga kepercayaan konsumen. Hal ini menjadi ciri khas dan modal sosial yang dimiliki UKM Maju Jaya dibandingkan dengan produk olahan ikan lainnya. Didukung dengan jumlah hasil perikanan tangkap Kota Tegal sebesar 22,211,994 kg (2018), 25,390,355 kg (2019) dan 27,102,294 kg (2020) sehingga memenuhi kebutuhan permintaan konsumen Kota Tegal.

Kekuatan lain yang dimiliki perusahaan adalah produk olahan ikan UKM Maju Jaya berkualitas dan mempunyai cita rasa yang khas dengan nilai skor yang mencapai 0,32. Hal ini menunjukkan bahwa UKM Maju Jaya mampu menjaga kestabilan cita rasa produk dari dulu sampai saat ini. Cita rasa produk UKM Maju Jaya juga menjadi ciri khas dibandingkan dengan pesaing lainnya yaitu rasa yang enak dan penggunaan bumbu yang sangat terasa. Kebersihan

dan cita rasa yang produk UKM Maju Jaya miliki menjadi kekuatan unggul untuk terus bersaing dengan produk olahan ikan lainnya.

Tabel 1 Hasil Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot rata-rata	Rating rata-rata	Total skor rata-rata
Kekuatan			
A Struktur organisasi sudah ada.	0.05	3	0.15
B Variasi produk beragam.	0.06	3	0.18
C Produk Olahan ikan UKM Maju Jaya berkualitas dan mempunyai cita rasa yang khas.	0.08	4	0.32
D Produk olahan ikan UKM Maju Jaya tanpa bahan pengawet berbahaya.	0.09	4	0.36
E Bahan baku yang berkualitas.	0.05	4	0.20
F Memiliki sertifikat BPOM, informasi halal, informasi PIRT.	0.07	4	0.28
G Pemilik memiliki pengalaman bekerja di perusahaan.	0.05	4	0.20
H sebagai tempat pelatihan tata boga untuk warga sekitar maupun program yang di selenggarakan Pemerintah Kota.	0.05	3	0.15
I Mempunyai prospek pasar nasional.	0.08	3	0,24
J Harga produk yang terjangkau.	0.06	4	0.24
K Kerjasama yang baik antar pekerja.	0.03	3	0.09
L Tempat produksi yang bersih.	0.04	3	0.12
Kelemahan			
M Keterbatasan modal yang dimiliki.	0.02	2	0.04
N Rangkap jabatan dalam proses produksi dan pemasaran.	0.07	1	0.07
O Sistem pemasaran belum menggunakan sistem online.	0.02	1	0.02
P Memiliki akun media sosial namun kurang berkembang.	0.03	2	0.06
Q Kurangnya informasi kandungan gizi pada kemasan.	0.03	2	0.06
R Lokasi rumah produksi berada di kawasan perumahan.	0.03	2	0.06
S Pencatatan keuangan masih manual.	0.09	1	0.09
Total	1	53	2.94

Sumber: Hasil Diolah (2021)

Hasil analisis faktor internal UKM Maju Jaya memiliki kelemahan terbesar dan berpengaruh adalah sistem pemasaran yang belum menggunakan media online dengan skor 0.02. UKM Maju Jaya masih menggunakan sistem pemasaran konvensional yaitu pasar tradisional dan sistem pemasaran langsung (*direct selling*). Selain itu, UKM ini tidak mendapatkan dukungan pemerintah dalam bentuk pelatihan dan penyuluhan untuk penggunaan media sosial sebagai tempat pemasaran produk olahan. Hasil perhitungan matriks IFE

diperoleh total skor sebesar 2.94. Hal tersebut menunjukkan bahwa total perhitungan skor melebihi 2.5. Skor tersebut menunjukkan bahwa posisi internal perusahaan adalah kuat dalam merespon dan meminimalisir kelemahan perusahaan dengan memaksimalkan kekuatan yang dimilikinya.

Analisis Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Analisis faktor eksternal usaha produksi olahan ikan berdasarkan identifikasi matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE). Dari analisis ini diketahui faktor-faktor peluang dan ancaman yang bertujuan untuk mengembangkan dan mengevaluasinya agar memaksimalkan peluang serta meminimalkan ancaman. Hasil analisis EFE disajikan pada Tabel 2:

Tabel 2 Hasil Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot rata-rata	Rating rata-rata	Total skor rata-rata
Peluang			
A Kota Tegal sebagai kota bahari	0.08	4	0.32
B Kota Tegal memiliki potensi sebagai kota pengolah produk perikanan dengan berbagai macam jenis produk yang dihasilkan.	0.09	4	0.36
C Menyerap tenaga kerja lokal.	0.08	4	0.32
D Berkembangnya teknologi <i>internet</i> .	0.06	3	0.18
E Berkembangnya teknologi produksi produk olahan ikan.	0.07	3	0.21
F Adanya dukungan pemerintah terhadap UKM Maju Jaya.	0.08	3	0.24
G Hubungan yang baik dengan pemasok	0.07	4	0.28
H Tingginya loyalitas konsumen pada saat sebelum pandemi Covid-19 terhadap produk UKM Maju Jaya.	0.06	4	0.24
Ancaman			
I Penurunan drastis jumlah produksi.	0.08	4	0.32
J Harga bahan baku dan bahan pendukung yang tidak stabil.	0.07	3	0.21
K Kenaikan biaya kirim untuk konsumen di luar Kota Tegal.	0.08	1	0.08
L Kurangnya dukungan pemerintah terhadap pelatihan penggunaan media sosial sebagai wahana pemasaran berbasis teknologi.	0.06	1	0.06
M Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis.	0.06	3	0.18
N Posisi produk bukan sebagai produk kebutuhan primer.	0.06	3	0.18
Total	1	42	3,18

Sumber : Hasil Diolah (2021)

Dari Tabel 2 menunjukkan bahwa hasil analisis faktor eksternal UKM Maju Jaya yang memiliki peluang terbesar dan berpengaruh adalah Kota Tegal memiliki potensi pengolahan produk perikanan dengan berbagai jenis produk yang dihasilkan memiliki nilai skor 0.36. Hal ini menjadi peluang utama yang dimanfaatkan UKM Maju Jaya untuk menunjukkan kualitas

produknya. UKM Maju Jaya juga harus aktif mengikuti pameran untuk mendukung penyebaran informasi produk secara luas terutama konsumen di luar Kota Tegal.

Peluang lain yang dapat dimanfaatkan ialah Kota Tegal sebagai kota bahari dan berpotensi menyerap tenaga kerja lokal dengan nilai skor 0.32. Hal ini memberi peluang bagi UKM Maju Jaya untuk berkontribusi dan memanfaatkan sumberdaya manusia warga Kota Tegal. Peluang ini menjadi nilai tambah bagi UKM Maju Jaya sebagai UKM daerah yang menjadi penghasil komoditas perikanan terbesar di pulau Jawa.

Ancaman utama yang dihadapi perusahaan adalah kurangnya dukungan pemerintah terhadap pelatihan penggunaan media sosial sebagai wahana pemasaran berbasis teknologi dengan nilai skor 0,06. Hal ini akan berdampak buruk jika tidak diimbangi dengan pemanfaatan teknologi komunikasi seperti media sosial. Model pemasaran ini memiliki kelebihan yaitu sangat mudah dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat yang mengkonsumsinya. Sistem pemasaran dengan menggunakan media sosial akan membantu produsen dalam pemasaran dan meningkatkan usaha kecil dan menengah (UKM) baik tingkat lokal maupun nasional.

Ancaman lain yang dihadapi UKM adalah meningkatnya biaya kiriman kepada konsumen di luar Kota Tegal dengan nilai skor 0.08. Biaya pengiriman meningkat 5% sampai 10% disertai dengan penurunan jumlah permintaan konsumen. Hambatan dan resiko yang dihadapi dalam proses pengiriman barang adalah pemeriksaan kesehatan yang harus dilalui untuk masuk ke dalam kota tujuan akibat pandemi Covid-19. Jika, keadaan ini terus menerus terjadi, maka akan merugikan produsen dan berakibat mendapatkan keuntungan yang berkurang dan menurunnya loyalitas konsumen.

Hasil perhitungan total skor pada matriks EFE adalah 3.18. Total skor dari matriks EFE melebihi 2.5. Skor tersebut menunjukkan bahwa posisi eksternal perusahaan kuat. UKM Maju Jaya mampu merespon dan meminimalisir ancaman faktor eksternal dengan memaksimalkan pemanfaatan peluang yang dimiliki. Peluang yang dimanfaatkan ialah membuka Lembaga Pelatihan Kerja (LPK). Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) dapat membantu masyarakat sekitar untuk meningkatkan keterampilan dan kapasitas individu dalam dalam bidang pengolahan khususnya memasak di UKM Maju Jaya.

Analisis Matriks *Internal-Eksternal* (IE)

Hasil perhitungan total skor matriks IFE sebesar 2.94 dan hasil perhitungan total skor matriks EFE sebesar 3.18. Hasil keduanya menunjukkan posisi UKM Maju Jaya dalam analisis matriks IE. Hasil analisis matriks IE UKM Maju Jaya berada di posisi sel II. Hal ini menunjukkan bahwa posisi UKM Maju Jaya berada dalam katagori tumbuh dan dikembangkan

(*grow and build*). Strategi yang digunakan dalam katagori ini adalah intensif dan integratif. Hasil analisis matriks IE ditunjukkan Gambar 1.

		Skor IFE (2.94)		
EFE/IFE		Kuat (3-4)	Sedang (2-2.99)	Lemah (1-1.99)
Skor EFE (3.18)	Tinggi (3-4)	I	II	III
	Sedang (2-2.99)	IV	V	VI
	Lemah (1-1.99)	VII	VIII	IX

Gambar 1 Analisis Matriks IE
Sumber : Hasil Diolah (2021)

Strategi yang dapat digunakan dalam kategori tumbuh dan dikembangkan adalah strategi intensif dan integratif. Strategi intensif dan integratif:

a. Strategi intensif

1. Penetrasi Pasar

Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk mengukur seberapa besar jumlah produk yang dikonsumsi pelanggan. Hal ini berhubungan dengan selera konsumen terhadap makanan. Selera konsumen Indonesia khususnya masyarakat Kota Tegal menyukai makanan pedas. Selera konsumen tersebut memunculkan ide UKM Maju Jaya untuk membuat keong mas yang memiliki cabai di dalamnya serta empuk-empuk yang memiliki varian rasa pedas dan *original*. UKM Maju Jaya berusaha menyesuaikan produknya dengan selera konsumen dan mengupayakan mudah ditemukan dan diakses konsumen. Salah satu lokasi yang memudahkan membeli produk UKM Maju Jaya yaitu Oemah adem yang memiliki 20 cabang di Kota Tegal dan pasar tradisional.

2. Pengembangan Akses Pasar

Strategi pengembangan akses pasar adalah metode yang diperlukan untuk meningkatkan jumlah pelanggan potensial. Hal ini dapat dilakukan melalui penggunaan media sosial untuk memudahkan penyebaran informasi produk dan penggunaan jasa kurir seperti *gofood* dan *grabfood*. Penjualan produk di dalam dan luar Kota Tegal merupakan akses pasar yang berpotensi dari produk UKM Maju Jaya adalah pasar di luar Kota Tegal maupun luar pulau Jawa. Kendalanya adalah fasilitas pengiriman yang belum memadai seperti mobil *boks* berpendingin yang

khusus mengantarkan produk-produk makanan beku (*frozen food*) produksi UKM Maju Jaya.

3. Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk merupakan usaha untuk mengembangkan atau memodifikasi suatu produk yang telah dihasilkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan variasi dan kapasitas penjualan produk. Dalam pengembangan produk dibutuhkan informasi kandungan gizi dan juga penambahan varian produk yang memiliki ciri khas UKM Maju Jaya.

b. Strategi integratif

1. Integrasi ke depan yaitu perusahaan memiliki kendali atau kontrol yang lebih besar terhadap distributor. Hal ini tercantum dalam tujuan utama UKM Maju Jaya dalam pemasarannya yaitu menjual langsung produk Dua Putra kepada konsumen. Pemanfaatan media sosial dapat menjadi perantara antara UKM Maju Jaya dengan konsumen. Selain itu, pemanfaatan media sosial juga memberikan ruang untuk menginformasikan mengenai varian produk, kandungan gizi, lokasi penyedia produk dan penilaian konsumen serta penghargaan yang telah dicapai UKM Maju Jaya.
2. Integrasi ke belakang merupakan strategi untuk mencari kepemilikan kendali atas pemasok. Ketika pemasok bahan baku dari pemasok tidak dapat memenuhi permintaan bahan baku UKM, maka UKM Maju Jaya perlu mencari pemasok lain.
3. Integrasi horisontal, yaitu meningkatkan kendali atas pesaingnya. UKM Maju Jaya sebagai salah satu UKM yang memiliki peran besar dalam berabagai kegiatan yang diselenggarakan oleh Dinas DKP3 Kota Tegal. UKM Maju Jaya dijadikan sebagai tempat pelatihan keterampilan dalam bidang pengolahan ikan. Bapak Sunan Wijaya bertindak sebagai pengajar masyarakat yang terlibat pelatihan khususnya dalam produk pengolahan ikan.

Hasil analisis strategi yang diperoleh dari matriks IE, yaitu strategi tumbuh dan berkembang. Rumusan strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal :

1. Menjalinkan kerjasama dengan pihak lain yang dapat menyediakan akses permodalan.
2. Meningkatkan promosi di berbagai situs media sosial dan pasar nasional untuk meningkatkan penjualan serta jangkauan akses pemasaran produk UKM Maju Jaya.
3. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk olahan yang mengedepankan cita rasa yang khas serta inovasi varian produk yang beragam.
4. Membuat kontrak kerja tertulis dengan karyawan.

5. Memaksimalkan fasilitas jasa pengiriman yang tersedia.
6. Penerapan protokol kesehatan dan SOP dalam proses distribusi karena masih dalam situasi pandemi Covid-19.

Analisis Matriks QSPM

Berdasarkan hasil perhitungan *Attractive Score* (AS) diperoleh alternatif strategi yang paling menarik untuk diterapkan di UKM Maju Jaya. Alternatif strategi tersebut adalah memanfaatkan teknologi informasi dengan cara meningkatkan promosi di berbagai situs media sosial dan pasar nasional untuk meningkatkan penjualan serta memperluas jangkauan akses pemasaran produk UKM Maju Jaya secara dengan skor 6.61. Tabel 3 menyajikan hasil analisis matriks QSPM.

Tabel 3 Analisis Matriks QSPM

	Alternatif Strategi	AS	Peringkat
1	Menjalin kerjasama dengan pihak lain yang dapat menyediakan akses permodalan.	5.98	II
2	Meningkatkan promosi di berbagai situs media sosial dan pasar nasional untuk meningkatkan penjualan serta jangkauan akses pemasaran produk UKM Maju Jaya.	6.61	I
3	Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk olahan yang mengedepankan cita rasa yang khas serta inovasi varian produk yang beragam.	5.48	III
4	Membuat kontrak kerja tertulis dengan karyawan.	4.13	VI
5	Memaksimalkan fasilitas jasa pengiriman yang tersedia.	4.51	V
6	Penerapan protokol kesehatan dan SOP dalam proses distribusi karena masih dalam situasi pandemi Covid-19.	4.57	IV

Sumber : Hasil Diolah (2021)

Berdasarkan hasil dari matriks QSPM , maka strategi yang menjadi rekomendasi sebagai strategi prioritas utama adalah meningkatkan promosi di berbagai situs media sosial dan pasar nasional untuk meningkatkan penjualan serta memperluas jangkauan pemasaran produk UKM Maju Jaya. Media sosial merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan dalam meningkatkan jangkauan pasar yang relatif murah dan mudah (Baskoro & Maulidian, 2019). Rekomendasi strategi ini dilakukan karena UKM Maju Jaya telah memanfaatkan media sosial namun belum optimal. Selama pandemi Covid-19, UKM Maju Jaya mengalami penurunan jumlah produksinya. Kondisi ini menjadi landasan bagi UKM Maju Jaya untuk menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang pemanfaatan teknologi informasi dalam bidang pemasaran secara

optimal. Strategi ini bukan hanya membantu UKM untuk keluar dari permasalahan saat ini, tetapi dapat membantu UKM untuk memperluas pangsa pasarnya melalui pemanfaatan teknologi informasi secara intensif. Pemanfaatan teknologi digital berupa media msosial dapat digunakan untuk meningkatkan Brand Awareness hingga terjadi transaksi penjualan sehingga terjadi bisnis yang lebih *sustainable* (Maulidian & Fitriani, 2022).

Implementasi Strategi Pengembangan Usaha

Strategi-strategi yang diperoleh dan dirumuskan dalam penelitian ini diharapkan dapat diimplementasikan perusahaan secara bertahap dan efisien. Penerapan hasil rumusan strategi UKM Maju Jaya sepenuhnya diserahkan kepada pemilik UKM tersebut yaitu Bapak Sunan Wijaya dan penerus bisnis pengolahan ikan di perusahaan ini. Tabel 4 menyajikan implementasi strategi pengembangan usaha UKM Maju Jaya.

Tabel 4 Implementasi Strategi Pengembangan Usaha UKM Maju Jaya

Urutan Strategi	Program Kegiatan	Waktu Penerapan
1	Melakukan <i>brand awerness</i> menggunakan media social <i>Instagram, Web, whatsapp story</i> . Mengikuti pelatihan dan webinar yang berhubungan dengan pemasaran produk secara <i>online</i> .	Jangka Pendek
2	Melakukan pinjaman kepada koperasi, bank konvensional, bank syariah, LKM, lembaga non-bank atau menjalin usaha patungan.	Jangka Pendek
3	Penetapan harga dengan <i>brand position</i> . Menambah variasi produk berorientasi kekinian. Mengikuti kegiatan pelatihan secara berkelanjutan yang berhubungan dengan <i>Good Manufacturing Practice (GMP)</i> .	Jangka Menengah
4	Menerapkan kebiasaan mencuci tangan dengan sabun, memakai masker, menggunakan seragam produksi serta mengenakan tanda telah divaksin.	Jangka Menengah
5	Bekerja sama dengan aplikasi kuliner pesan-antar seperti <i>gofood</i> (Gojek) dan <i>grabfood</i> (Grab) untuk memperluas pangsa pasar daerah kota tegal. Menyediakan mobil <i>boxs</i> pendingin untuk transportasi untuk pengiriman antar kota dan pulau.	Jangka Panjang
6	Membuat kontrak tertulis untuk karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	Jangka Panjang

Sumber : Hasil Diolah (2021)

Dari Tabel 4 menyajikan program kegiatan yang dapat menunjang tercapainya perumusan strategi dalam pengembangan usaha UKM Maju Jaya berdasarkan hasil analisis matriks QSPM. Program kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan pengembangan usaha olahan ikan UKM Maju Jaya dalam menghadapi *new normal*. Dalam penerapan program

kegiatan harus mampu beradaptasi dan mengevaluasi setiap hasil dan dampak dari strategi yang diterapkan. Dengan demikian perusahaan mampu mengetahui dan memberikan solusi cerdas melalui upaya-upaya yang tepat jika implementasi kendala dan hambatan di kemudian hari.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil analisis IFE diperoleh kekuatan utama perusahaan adalah produk olahan ikan UKM Maju Jaya tanpa menggunakan bahan pengawet berbahaya. Faktor yang menjadi kelemahan utama ialah sistem pemasaran belum menggunakan sistem *online*. Hasil analisis EFE menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang terbesar adalah Kota Tegal memiliki potensi produk perikanan yang dapat diolah menjadi berbagai jenis produk yang dihasilkan. Ancaman yang paling besar muncul dan mempengaruhi bisnis UKM Maju Jaya adalah kurangnya dukungan pemerintah terhadap pelatihan penggunaan media sosial sebagai sarana memperluas jaringan dan akses pemasaran. Enam alternatif strategi dengan menggunakan matriks QSPM. 1) Menjalinkan kerjasama dengan pihak lain yang dapat menyediakan akses permodalan, 2) Meningkatkan promosi di berbagai situs media sosial dan pasar nasional untuk meningkatkan penjualan serta jangkauan akses pemasaran produk UKM Maju Jaya, 3) Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk olahan yang mengedepankan cita rasa yang khas serta inovasi varian produk yang beragam, 4) Membuat kontrak kerja tertulis dengan karyawan, 5) Memaksimalkan fasilitas jasa pengiriman yang tersedia, 6) Penerapan protokol kesehatan dan SOP dalam proses distribusi karena masih dalam situasi pandemi Covid-19. Alternatif strategi yang menjadi prioritas UKM Maju Jaya yaitu meningkatkan promosi di berbagai situs media sosial dan pasar nasional untuk meningkatkan penjualan serta jangkauan pemasaran produk UKM Maju Jaya dengan skor 6.61.

Saran

Penelitian ini hanya terbatas menganalisis strategi pengembangan bisnis UKM Maju Jaya era New Normal, sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk memfokuskan pada bagian keuangan dan sumberdaya manusia agar dapat mendukung perkembangan UKM Maju Jaya di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliyah R, Gumilar I, Maulina I. 2015. Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Abon Ikan (Studi Kasus Rumah Abon di Kota Bandung). *Jurnal Perikanan Kelautan*. 2(1): 78-84.
- Baskoro, M. L., & Maulidian. (2019). Pelatihan Instagram Marketing Untuk Tenant Inkubator Bisnis Trilogi. *Jurdimas (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat) Royal*, 19-26.
- David FR . 2006. Manajemen Strategis. Dono S, penerjemah. Jakarta (ID) : Penerbit Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management*. Edisi ke 10.
- _____. 2009. Manajemen Strategis. Sunardi D, penerjemah. Wuriarti P, editor. Jakarta (ID): Penerbit Salemba Empat. Terjemahan dari: *Strategic Management*. Edisi ke-10.
- Fajar WH. 2020. Mengenal Konsep New Normal. [Internet]. [diunduh 2020 November 2]. Tersedia pada: <https://indonesia.go.id/ragam/komodita /ekonomi/mengenal-konsep-new-normal>.
- Khansa P, Maulidian, Baskh R. 2020. Strategi Pemasaran Usaha Bunaty Dengan Model 7C Dan Penerapannya Pada Business Model Canvas. *Jurnal Bioindustri*, 3(1), 487-502.
- Kristiana FD, Maulidian, Arman. 2021. Perencanaan Nama Merek (Brand Name) Manisan Mangga Indramayu Kering Berbasis Nilai Pelanggan (Studi Kasus: Produk Inovasi Balai Besar Pascapanen, Bogor, Jawa Barat). *Jurnal Bioindustri*, 3(2), 613-627.
- Maulidian, Fauzi AR, Hamdilah SRN. 2020. Pemetaan Model Bisnis Susu Sapi Perah Di PPSP-SP, Pancoran, Jakarta Selatan. *Jurnal Agroekoteknologi Dan Agribisnis*, 3(2), 19-27. <https://doi.org/10.51852/jaa.v3i2.381>
- Maulidian & Fitriani A. 2022. Pelatihan Digital Branding Untuk Pencapaian Economic Sustainability. *Jurnal Masyarakat Mandiri*, 6(2), 943-953.
- Maulidian, Sumiasih, I. H., Puspitawati, M. D., & Seftiono, H. (2022). Pelatihan Pola Pikir Wirausaha Terhadap Perubahan Pada Tenant Fakultas Bioindustri, Universitas Trilogi. *Jurdimas (Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat) Royal*, 5(2), 151-158.
- Rahmawati M. 2018. Analisis Strategi Pengembangan UKM Amplang Bulan Azzahra TRK di Kota Tarakan. *Jurnal Ekonomi*. IX(2): 51-67.
- Tiara. 2020. Tiga Daerah di Pulau Jawa yang Menjadi Penghasil Ikan Terbesar. [Internet]. [diunduh 2021 Mei 27]. Tersedia pada: <https://koranlinear.com/tiga-daerah-di-pulau-jawa-yang-menjadi-penghasil-ikan-terbesar/>
- Zulkarnaen HO.2013. Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian Ukm Snack Barokah Di Solo) [skripsi]. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.