

**ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS DAN STRATEGI USAHA PEMBUDIDAYAAN
IKAN AIR TAWAR BERBASIS EKONOMI SUMBER DAYA LOKAL (SURVEY DI DESA
MAYANG, KABUPATEN SUBANG, JAWA BARAT)**

¹Muhardi, ²Meidy Haviz, ³Noviani, ⁴Hassiyati Ainun Mardhiyyah, ⁵Nida Dzulhikmi

^{1,2,3}Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ^{4,5}Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

e-mail: ¹muhardi66@yahoo.co.id, ²mdyhaviz@yahoo.co.id, ³noviani_tanjung@yahoo.co.id

⁴hassiyatiainun@gmail.com, ⁵nida_dz@hahoo.com

Abstrak. Usaha pembudidayaan ikan air tawar di Desa Mayang berbasis pada sumber daya ekonomi lokal. Namun demikian, keberadaan usaha masyarakat tersebut dinilai rentan dipengaruhi oleh lingkungan bisnisnya, yang disebabkan daya tawar masyarakat pembudidaya masih rendah. Oleh sebab itu, tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui: (1) posisi usaha pembudidayaan ikan air tawar dalam lingkungan bisnisnya, dan (2) strategi usaha pembudidaya ikan air tawar dalam memanfaatkan potensi sumber daya ekonomi lokal. Adapun metode penelitian yang digunakan dalam hal ini adalah deskriptif-survey, yang membutuhkan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari survey lapangan dalam bentuk dept interview yaitu dengan pemerintah desa setempat, pembudidaya ikan air tawar, pemuka masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya yang terkait. Sedang data sekunder diperoleh dari berbagai instansi pemerintah desa terkait. Alat analisis yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian ini adalah SWOT analysis. Hasil yang dicapai dari penelitian menyimpulkan bahwa: (1) usaha budidaya ikan air tawar di Desa Mayang berada pada posisi eksisting internal yang perlu ditingkatkan, sementara peluang pasar yang dapat dimanfaatkan untuk keberhasilan usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini adalah cukup besar dan potensial; dan (2) strategi usaha pembudidayaan ikan air tawar yang sebaiknya dilakukan masyarakat pembudidaya di desa ini adalah turnaround strategy, untuk dapat memanfaatkan peluang usaha budidaya dan potensi sumber daya ekonomi lokal secara optimal. Selanjutnya saran kunci dari penelitian ini adalah, perlunya membentuk kelompok usaha sebagai upaya untuk memperkuat bargaining position masyarakat pembudidaya.

Kata kunci: Budidaya ikan air tawar, analisis lingkungan, strategi usaha

1. Pendahuluan

Kekayaan alam berupa air gunung yang melimpah merupakan salah satu kekuatan ekonomi lokal yang dimiliki Desa Mayang. Kreativitas masyarakat menjadikan sumber daya air tersebut, diantaranya dimanfaatkan untuk pembudidayaan ikan air tawar (fresh water aquaculture) yang secara khusus dikenal masyarakat sebagai pembudidayaan ikan air deras.

Sejak lebih dari seperempat abad yang lalu, masyarakat Desa Mayang telah menjalankan usaha pembudidayaan ikan air tawar, namun hingga saat ini belum ada kelompok usaha atau badan usaha masyarakat desa yang terbentuk, sehingga bargaining power masyarakat pembudidaya berada pada posisi yang lemah. Usaha pembudidayaan yang dilakukan ini umumnya masih berskala kecil, dan dikelola secara sendiri-sendiri atau individual, padahal untuk dapat berdaya saing perlu adanya kebersamaan untuk

memperkuat posisi tawar usaha di pasar komoditas ikan dengan membentuk kelompok usaha bersama.

Hasil penelitian awal menunjukkan rentannya pengaruh ketidakpastian lingkungan eksternal terhadap akselerasi usaha pembudidayaan ikan air tawar, dan juga belum mempunyai masyarakat pembudidaya secara optimal untuk memanfaatkan peluang lingkungan eksternal walaupun pasar komoditas ikan sangat potensial. Selain itu dari kondisi internal diketahui adanya kelemahan dari belum adanya wadah usaha bersama bagi masyarakat pembudidaya, lemahnya permodalan, dan adanya kelemahan pemasaran yang masih bersifat reaktif.

Mengetahui bahwa pembudidayaan ikan air tawar di Desa Mayang adalah berbasis pada sumber daya ekonomi lokal, dan menjadi salah satu sub sektor unggulan (leading sector) perekonomian desa, karenanya penulis tertarik untuk mengetahui lebih jauh, bagaimana keberadaan lingkungan bisnis dalam menentukan posisi usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini, dan strategi apa yang sebaiknya digunakan masyarakat untuk menjalankan usahanya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) bagaimana posisi usaha pembudidayaan ikan air tawar dalam lingkungan eksternal dan internal bisnis, dan (2) apa strategi usaha pembudidaya yang sebaiknya digunakan dalam memanfaatkan potensi sumber daya ekonomi lokal. Dengan demikian, tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis posisi dan strategi usaha pembudidayaan ikan air tawar berbasis ekonomi sumber daya lokal.

Urgensi atau alasan pentingnya dilakukan penelitian ini adalah: (1) pembudidayaan ikan air tawar merupakan salah satu sub sektor unggulan (leading sector) perekonomian desa yang diteliti, namun demikian masyarakat pembudidaya belum secara optimal mampu memanfaatkan peluang lingkungan pasar komoditas ikan yang potensial. Selain itu masih terdapat kelemahan dari lingkungan internal pembudidaya yang menyebabkan rendahnya daya tawar pembudidaya di pasar komoditas; (2) penelitian ini penting untuk memberikan rekomendasi solusi strategis bagi penguatan usaha pembudidayaan ikan air tawar berbasis ekonomi sumber daya lokal, mengingat sub sektor ini sebagai unggulan perekonomian desa.

2. Tinjauan Pustaka

Green theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *strategic management*, yang mengaitkan antara “lingkungan bisnis dan strategi usaha” (Rothaermel, 2013:56). Dijelaskan bahwa, lingkungan bisnis yang dimaksud terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Tidak terkecuali bagi usaha kecil yang dikelola oleh masyarakat yang ada di pedesaan, termasuk untuk usaha budidaya ikan air tawar, maka analisis lingkungan menjadi sangat penting untuk mengetahui bagaimana posisi, potensi, dan strategi usaha masyarakat dalam menghadapi dan memanfaatkan peluang pada lingkungan yang dinamis.

Dalam realitasnya, berbagai faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi usaha masyarakat, adalah terdiri dari lingkungan makro, lingkungan industri atau persaingan, dan lingkungan internal usaha itu sendiri. Dalam kaitan ini Thompson, Peteraf, Gamble, dan Strickland (2014:46-47), menguraikan mengenai posisi suatu usaha yang dipengaruhi oleh adanya berbagai komponen lingkungan yang menentukan strategi usaha.

Tidak ada suatu usaha, termasuk usaha kecil masyarakat yang dapat mengabaikan keberadaan lingkungannya. Karena usaha tersebut merupakan salah satu sub sistem dari suatu sistem lingkungannya yang dinamis. Apapun usahanya pasti menghasilkan atau menawarkan sesuatu kepada pasarnya, karena itu aspek pemasaran menjadi perhatian penting bagi suatu usaha yang ditekuni oleh masyarakat. Stone and Desmond (2007:8), menjelaskan pentingnya suatu usaha untuk “berorientasi pasar”. Walaupun kemampuan produksi yang cukup tinggi, tetapi apabila tidak diimbangi oleh kemampuan bidang pemasaran, maka yang terjadi adalah terjadinya kelebihan produksi (*over production*). Adanya kelebihan produksi berkelanjutan akan dapat mengakibatkan semakin melambatnya *cash flow* suatu usaha, yang disebabkan ketidakmampuan dalam memasarkan hasil produksi tersebut.

Memahami aspek pemasaran, berarti harus memahami kondisi lingkungan makro dan lingkungan bisnis atau industri, termasuk lingkungan internal usaha itu sendiri. Suatu hasil usaha masyarakat harus ditujukan kepada pasar yang menginginkan komoditas tersebut. Untuk komoditas ikan air tawar, sesungguhnya memiliki potensi pasar yang sangat besar, akan tetapi kendala marketing network dan daya tawar pasar komoditas bagi masyarakat produsen, seringkali dapat menjadi penghambat untuk menjangkau dan memanfaatkan potensi pasar yang ada. Kotler and Keller (2016:42-43), menjelaskan orientasi usaha seharusnya ditujukan pada “*market*”, bukan didominasi oleh orientasi produksi, produk, atau penjualan. Orientasi pemasaran merupakan orientasi jangka panjang dan berupaya untuk memahami dan memberikan yang terbaik bagi pasarnya.

Masalah bargaining power akan menempatkan usaha pada posisi tertentu di pasarnya. Apabila suatu usaha memiliki bargaining position yang lemah, maka artinya pasar lebih dominan ditentukan oleh pihak pembeli, yaitu bukan pihak produsen. Kelemahan bargaining power menunjukkan adanya kemampuan usaha yang lemah dalam menghadapi pasar output atau pasar komoditas. Oleh sebab itu, suatu usaha harus mampu memahami bagaimana posisi usahanya dalam lingkungan pasar yang dinamis. Untuk dapat memperkuat bargaining power suatu usaha masyarakat, perlu adanya kelompok usaha. Dengan sendiri-sendiri atau individual, tentunya menjadikan bargaining power menjadi lemah. Sebaliknya melalui kelompok usaha, maka bargaining power dapat ditingkatkan dan diperkuat. Weiss (2001:17), menegaskan bahwa “*cultural synergy*” terbentuk dari adanya kebersamaan dari orang-orang atau anggota organisasi yang bersinergi, salah satunya dapat melalui kelompok usaha yang terintegrasi.

Menurut Trompenaars and Hampden-Turner (2010:74), ada suatu hubungan antara “*innovation and teams*”, dimana dengan membentuk tim atau kelompok usaha, maka akan membentuk lingkungan usaha yang lebih inovatif, karena tidak dilakukan secara sendiri-sendiri, tetapi secara bersama-sama membentuk sinergitas yang memberikan bargaining power yang lebih tinggi. “*Market power is the ability of a firm to set its price above marginal cost*” (Baye, 2010:508). Jadi bargaining power or market power adalah penting bagi keberhasilan suatu usaha, termasuk usaha masyarakat yang tentunya akan berhubungan dengan pihak lingkungan pasar dengan ketidakpastian dan tingkat persaingan yang semakin tinggi. Shani, Chandler, Coget, and Lau (2009:331) menjelaskan, dalam kelompok, tidak hanya dapat terjadi “*the influence of the individual on the group and the group on the individual*”, tetapi juga hubungannya dengan pihak eksternal atau lingkungan pasar komoditas.

SWOT adalah istilah yang menunjukkan *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threats*. *SWOT analysis* adalah suatu teknik yang dapat digunakan untuk mengetahui

posisi usaha dan strategi yang harus dilakukannya. Bagi masyarakat desa dengan jenis usaha sebagai sub sektor unggulannya, seperti halnya untuk usaha pembudidayaan ikan air tawar, maka analisis lingkungan bisnis melalui *SWOT* dapat digunakan sebagai alat bantu analisis, untuk dapat mengetahui posisi usaha pembudidayaan ini dalam lingkungannya.

Strategi usaha mana yang akan dijalankan masyarakat, sangat ditentukan oleh bagaimana posisi usaha tersebut dalam lingkungan bisnisnya. Untuk usaha masyarakat dalam bidang sektor perikanan, termasuk pembudidayaan air tawar maka strategi yang sebaiknya dilakukan akan ditentukan oleh pemahaman dan kemampuan masyarakat tersebut dalam menyikapi situasi dan kondisi lingkungannya, baik itu berupa lingkungan umum, dalam arti lingkungan makro terkait dengan faktor-faktor peluang dan ancaman yang tidak bisa dikendalikan oleh masyarakat, hingga faktor lingkungan industri perikanan atau pembudidayaan, dan lingkungan internal usaha masyarakat pembudidaya itu sendiri.

Pearce II and Robinson (2011:142), menyatakan ada empat alternatif strategi yang dapat diambil, yaitu “*aggressive strategy, diversification strategy, turnaround strategy, and defensive strategy*”. *Aggressive strategy* direkomendasikan untuk usaha yang memiliki kekuatan internal dan peluang eksternal. Berikutnya *diversification strategy* adalah menunjukkan apabila usaha masyarakat kuat, namun menghadapi adanya tantangan lingkungan yang besar. Kemudian *turnaround strategy*, yaitu apabila usaha masyarakat berada pada kondisi lemah, namun demikian memiliki peluang yang besar. Terakhir adalah *defensive strategy*, yaitu apabila usaha masyarakat dari sisi internal lemah dan juga menghadapi besarnya tantangan lingkungan eksternal. Dengan mengetahui posisi usaha masyarakat dalam lingkungannya, maka dapat ditentukan strategi usaha yang sebaiknya digunakan dalam memanfaatkan potensi sumber daya ekonomi lokal.

3. Metode Penelitian

Penelitian survey yang digunakan merupakan suatu cara pengumpulan informasi dengan maksud untuk mengetahui fenomena-fenomena yang dihadapi masyarakat pembudidaya, khususnya terkait dengan lingkungan usaha dan strategi usaha pembudidayaan ikan air tawar di Desa Mayang, Kabupaten Subang. Adapun metode deskriptif yang digunakan adalah terkait dengan pemaparan dari hasil survey mengenai permasalahan yang terjadi, untuk selanjutnya dapat memberikan rekomendasi strategis usaha pembudidayaan ikan air tawar berbasis ekonomi sumber daya lokal.

Penelitian ini membutuhkan ketersediaan data primer dan sekunder. Data primer digunakan untuk memperoleh masukan secara langsung, termasuk klarifikasi dari data sekunder yang diperoleh. Data primer diperoleh dari survey lapangan dalam bentuk *dept interview (Focus Group Discussion/FGD)* dengan pemerintah desa setempat, pembudidaya ikan air tawar, pemuka masyarakat setempat, dan pemangku kepentingan lainnya yang terkait. Berikutnya data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari berbagai instansi pemerintah desa terkait, baik dari kecamatan maupun kantor desa. Selanjutnya berdasarkan data primer dan sekunder ini dilakukan analisis data.

4. Pembahasan

4.1 Posisi Usaha Pembudidayaan Ikan Air Tawar dalam Lingkungan Bisnis

Usaha pembudidayaan ikan air tawar di Desa Mayang ini sudah berlangsung tidak kurang dari seperempat abad yang lalu. Usaha pembudidayaan merupakan sub sistem dari sistem lingkungan usaha yang melingkupinya. Lingkungan usaha atau bisnis yang melingkupinya dapat terdiri dari lingkungan eksternal, yaitu lingkungan makro dan lingkungan pasar. Sedangkan lingkungan yang lainnya adalah lingkungan internal atau yang ada di dalam usaha pembudidayaan itu sendiri.

Lingkungan makro dapat meliputi faktor ekonomi, politik dan hukum, sosial dan budaya, serta teknologi. Ekonomi yang dimaksud dapat berupa kestabilan harga, keterbukaan informasi pasar, dan lainnya. Sedangkan politik dan hukum adalah terkait dengan regulasi dari pemerintah termasuk dari pemerintah setempat yang berhubungan dengan keberadaan usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini. Sosial dan budaya adalah berkenaan dengan peluang pasar dan juga berhubungan dengan penggunaan lahan, atau ketersediaan lahan yang tidak mudah digunakan untuk usaha lainnya, mengingat usaha pembudidayaan sudah menjadi brand name desa mayang sejak masyarakat desa ini memanfaatkan sumber daya air yang telah tersedia untuk kepentingan pembudidayaan ikan air deras di desa ini, sehingga desa ini dikenal sebagai desa sentra penghasil ikan air deras, dengan hasil budidaya berkualitas baik.

Dalam hal faktor teknologi sebagai salah satu unsur lingkungan adalah ditunjukkan oleh adanya kemajuan teknologi budidaya di lingkungan usaha pembudidayaan, dan juga kemajuan teknologi pasca produksi. Apabila diamati dari perspektif makro, kemajuan teknologi produksi pembudidayaan pembesaran ikan khususnya yaitu mengalami percepatan yang tinggi. Hal ini merupakan suatu peluang yang sangat berharga bagi petani atau pembudidaya untuk memajukan usahanya di masa yang akan datang. Demikian pula dengan kemajuan teknologi pasca produksi, sehingga hasil pembudidayaan tidak hanya dipasarkan dalam bentuk ikan segar, tetapi juga ikan yang sudah diolah sedemikian rupa, sehingga dapat memberikan peluang jauh lebih besar untuk dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar, karena perkembangan pasar menentukan keberhasilan usaha budidaya ikan air tawar.

Untuk mengetahui posisi usaha pembudidayaan ikan air tawar dalam lingkungan bisnis di Desa Mayang, maka digunakan SWOT analysis. Dengan analisis ini, dilakukan kajian secara parsial untuk mengetahui bagaimana tingkat peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini. Untuk analisis peluang usaha, berbagai item yang dikaji didasarkan pada aspek ekonomi, hukum, sosial, dan teknologi dengan penjabaran dalam berbagai item yaitu meliputi peluang pasar, kestabilan harga ikan di pasar output, adanya kemajuan teknologi budidaya ikan air tawar saat ini, dan kemajuan teknologi pasca produksi.

Terkait dengan peluang pasar sebagai salah satu item penilaian peluang usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini menunjukkan bahwa, sebagian besar para pembudidaya menilai bahwa peluang pasar hasil pembudidayaan ikan air tawar relatif terbuka luas. Namun, besarnya peluang ini akan dapat dimanfaatkan apabila para pembudidaya berupaya tidak secara sendiri-sendiri dalam memanfaatkan peluang tersebut, tetapi dengan cara bersama-sama melalui wadah usaha bersama atau kelompok usaha yang dapat berupa wadah usaha swadaya, atau bahkan wadah usaha yang diprakarsai oleh pemerintah desa setempat yang memang peduli dan berupaya untuk

memanfaatkan peluang tersebut sebaik mungkin, dengan cara-cara yang lebih efisien dan efektif sesuai dengan apa yang semestinya dapat dimanfaatkan dalam pemberdayaan para pembudidaya ikan air tawar di desa ini, sebagai salah satu sentra penghasil ikan air tawar segar dengan kualitas yang baik.

Item berikutnya dalam kaitannya dengan aspek peluang pasar ini adalah mengenai tingkat kestabilan harga komoditas ikan di pasar output atau pasar konsumen. Harga bagi pembudidaya ikan air tawar di desa ini merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan, Namun demikian, tingkat harga yang terjadi masih berada pada rentang yang relatif stabil. Ini artinya harga tersebut tidak keluar dari harga terendah dan juga harga tertinggi.

Peluang usaha pembudidayaan ikan air tawar dalam lingkungan bisnis pada kaitan ini dapat pula dinilai dari item kemajuan teknologi pembudidayaan. Teknologi merupakan cara atau metode pembudidayaan yang berkembang selama ini untuk aspek produksi, bahwa para pembudidaya menyadari adanya perkembangan teknologi yang pesat dalam kegiatan pembudidayaan. Namun demikian, masyarakat menyadari bahwa pengembangan teknologi pembudidayaan yang dilakukan di desa ini masih menggunakan cara tradisional, yang dihasilkan dari pengalaman berdasarkan pengalaman para pembudidaya secara individual, untuk mencoba cara-cara pembudidayaan yang dapat memberikan hasil yang lebih baik.

Berikutnya yang terkatagori peluang adalah dalam hal kemajuan teknologi pasca produksi. Secara makro, dari berbagai sentra pembudidayaan pembesaran ikan air tawar, telah terjadi kemajuan dalam teknologi pengelolaan ikan pasca produksi. Masyarakat pembudidaya semestinya tidak hanya menjual hasil produksi pembudidayaan berupa ikan segar, tetapi ikan tersebut diolah lebih lanjut sehingga tenggang waktu untuk konsumsi dapat diperpanjang. Ikan segar dapat diolah lebih lanjut, misalkan dalam bentuk pepes ikan, kerupuk ikan, atau pengolahan-pengolahan lainnya sehingga dapat lebih lama dan dapat pula didistribusikan ke daerah-daerah jangkauan pasar yang lebih luas.

Namun demikian, yang menjadi hambatannya adalah kreativitas masyarakat yang masih sangat rendah dalam pengolahan hasil-hasil panen ikan dalam bentuk bahan olahan. Di desa ini, ikan selama ini hanya dijual berupa ikan segar, yaitu belum ada pengolahan lebih lanjut dari ikan segar tersebut, sehingga bernilai tambah lebih besar, dan pasar yang luas untuk hasil olahan ikan air tawar yang memang untuk di desa ini belum dilakukan. Dari berbagai uraian di atas, dapat diketahui bahwa dari seluruh penilaian terhadap item peluang menunjukkan tingginya peluang yang ada untuk usaha pembudidayaan ikan air tawar, namun demikian bagi desa yang diteliti ini peluang yang ada tersebut belum dapat dimanfaatkan dengan baik, karena berbagai keterbatasan yang dimiliki oleh para pembudidaya.

Aspek lainnya dari analisis usaha pembudidayaan ikan air tawar selain aspek peluang, adalah aspek hambatan yang dihadapi usaha pembudidaya dalam lingkungannya. Salah satu aspek yang terkait adalah mengenai regulasi dari pemerintah desa setempat yang masih perlu diupayakan. Selain itu mengenai adanya ketidakjelasan informasi pasar sebagai hambatan bagi usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini. Petani atau pembudidaya tidak memiliki informasi yang baik mengenai pasar komoditas ikan, sehingga berdampak pada ketidakjelasan harga jual ikan segar di pasar setempat. Para pembeli dengan kekuatannya dapat menentukan harga, sedangkan pembudidaya hanya mampu menerima harga yang ditentukan oleh para pembeli ikan segar tersebut,

baik itu pembeli yang berasal dari desa setempat yang berperan sebagai bandar ataupun pembeli ikan segar yang berasal dari luar desa.

Ketidakjelasan informasi pasar, sesungguhnya disebabkan oleh para pembudidaya menjual ikan segar secara sendiri-sendiri di desa ini, yaitu mereka tidak mengetahui dengan baik informasi harga yang sebenarnya untuk kualitas ikan segar yang dihasilkan oleh pembudidaya. Di pasar yang terjadi yaitu para pembudidaya secara sendiri-sendiri menjual ikan segar dari hasil panennya dengan harga pada umumnya tanpa memperhatikan kualitasnya. Oleh sebab itulah, maka posisi pembudidaya di desa ini perlu ditingkatkan.

Ketersediaan lahan merupakan salah satu hambatan yang juga dihadapi masyarakat pembudidaya ikan air tawar di desa ini. Dengan semakin bertambahnya jumlah penduduk, ditambah lagi dengan adanya para pendatang yang bertempat tinggal di desa ini, juga alih fungsi lahan dari pembudidayaan ikan ke usaha yang lain merupakan hambatan yang selama ini dihadapi oleh para pembudidaya.

Berikut adalah berbagai item yang terkatagori ke dalam aspek kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini. Salah satu item yang menjadi aspek kekuatan adalah ketersediaan dari sumber daya air. Bagi usaha pembudidayaan ikan air tawar atau usaha pembudidayaan ikan air deras, maka sumber daya air merupakan item yang sangat penting, sebab pembudidayaan ikan air deras hanya dapat dilakukan pada desa-desa dimana disitu ada sumber daya air yang mengalir secara terus menerus.

Pengalaman budidaya merupakan item lainnya yang menjadi kekuatan bagi usaha pembudidayaan ikan air deras di desa ini. Dalam hal pembudidayaan pembesaran ikan, pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki adalah cukup memadai yang menyebabkan hasil budidaya pembesaran ikan dari sisi kualitas output yang dihasilkan baik sekali. Namun demikian, dari sisi hubungannya dengan aspek pasar, baik di pasar input maupun pasar output masih sangat perlu untuk diperkuat.

Aspek lainnya adalah keberlanjutan usaha, yang merupakan modal berharga bagi pembudidaya untuk mempertahankan bahkan meningkatkan usaha pembudidayaan secara berkesinambungan. Hal ini juga menjadi kekuatan bagi masyarakat pembudidaya untuk mempertahankan usahanya di masa-masa yang akan datang. Walaupun pengaruh luar dan harapan yang menjanjikan dari lingkungan luar bagi generasi muda untuk beralih ke usaha lain cukup kuat, dan juga ada pula yang sama sekali meninggalkan usaha yang telah dilakukan oleh orang tuanya, akan tetapi secara umum, kepemilikan dan pengelolaan kolam ikan yang dimiliki keluarga dilanjutkan oleh generasi berikutnya dalam keluarga itu. Oleh karena itulah maka, estapeta usaha adalah relatif terjaga, sehingga kekuatan ini pula yang mendorong para pemuda untuk tetap melakukan usaha pembudidayaan.

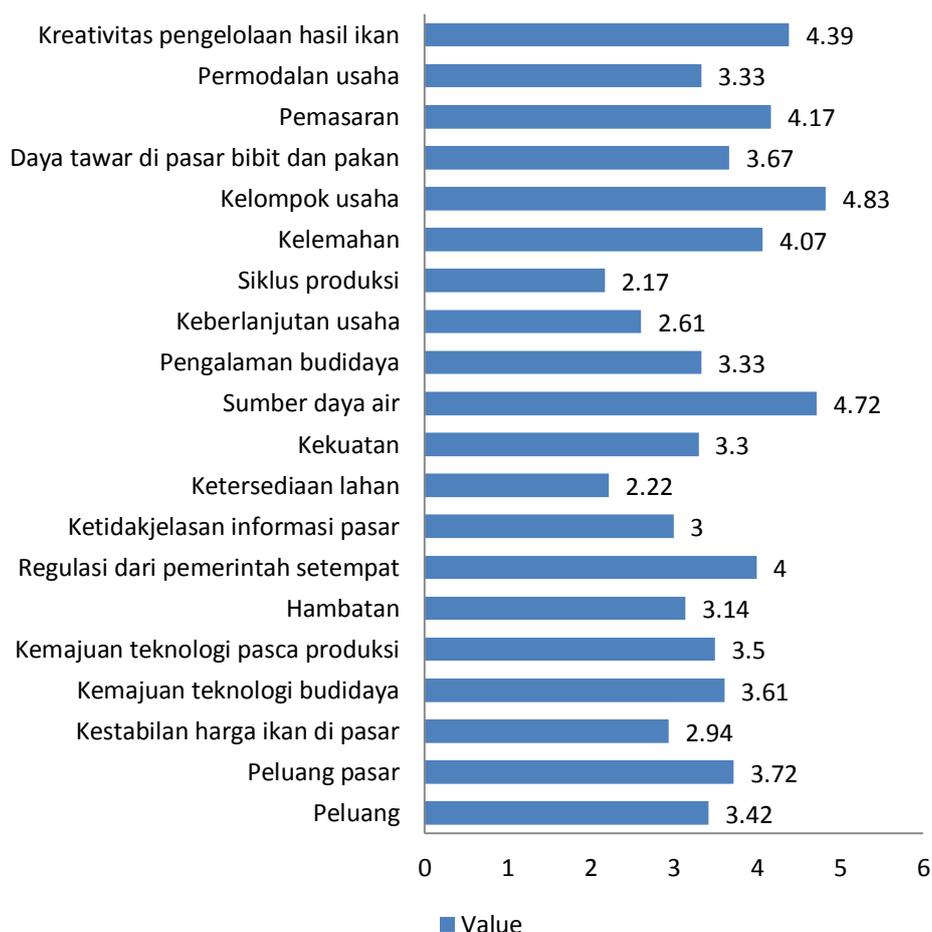
Item lainnya yang menjadi kekuatan bagi masyarakat pembudidaya di desa ini adalah dalam siklus produksi. Jenis pekerjaan lainnya yang ditekuni masyarakat desa paling dominan adalah tani padi. Namun demikian tani padi tersebut merupakan usaha masyarakat dalam memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga adalah bersifat jangka panjang, artinya tidak bisa memberikan hasil panen dalam waktu cepat. Paling tidak panen dilakukan per empat bulan sekali, yang berarti setahun dapat dipanen tiga kali. Siklus produksi memerlukan cukup waktu, sehingga petani harus memiliki persediaan untuk memenuhi kebutuhan ekonomi selama masa tidak panen. Lain halnya dengan usaha pembudidayaan ikan air tawar, maka siklus produksinya lebih cepat dengan masa produksi selama dua bulan. Bahkan dengan cara penjadwalan penanaman bibit ikan

sedemikian rupa sehingga usaha ini lebih mampu untuk memenuhi kebutuhan ekonomi keluarga, atau rumah tangga pembudidaya dengan cara yang lebih diharapkan oleh pembudidaya.

Berikutnya adalah berbagai item yang menjadi kelemahan bagi usaha pembudidaya di desa ini dapat diuraikan bahwa, sejak adanya usaha budidaya hingga sekarang ini belum ada kelompok usaha yang terbentuk dan kondisi ini menjadi salah satu item kelemahan utama masyarakat pembudidaya di Desa Mayang. Masyarakat melakukan usaha budidaya secara sendiri-sendiri, dan belum ada sosialisasi yang intensif untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai arti pentingnya kelompok usaha. Kelemahan tidak adanya kelompok usaha, merupakan salah satu yang menyebabkan lemahnya bargaining power pembudidaya, baik di pasar input faktor produksi maupun di pasar output hasil produksi. Koperasi belum pernah didirikan di desa ini, termasuk kelompok usaha belum pernah terbentuk dan belum ada upaya untuk membentuk kelompok yang menjadi salah satu unsur kekuatan bagi masyarakat pembudidaya.

Selain tidak adanya kelompok usaha sebagai unsur kelemahan dominan bagi pembudidaya, juga ada item lainnya yang terkatagori menjadi kelemahan yaitu daya tawar masyarakat petani di pasar input yaitu untuk bibit ikan dan pakan ikan adalah dinilai umumnya sangat lemah. Kelemahan daya tawar menjadi kelemahan yang disebabkan oleh tidak terorganisasikannya komunitas pembudidaya dalam suatu wadah usaha yang kuat. Ketidakmampuan dalam menentukan harga dan mengatur hasil produksi, diantaranya merupakan akibat dari lemahnya daya tawar yang dimiliki masyarakat pembudidaya. Item lainnya yang juga menjadi aspek kelemahan usaha adalah dalam hal pemasaran hasil produksi. Masyarakat pembudidaya ikan di desa ini bahkan menilai, aspek pemasaran merupakan permasalahan yang mendasar, karena yang sering terjadi adalah para pembudidaya lemah dalam kemampuannya untuk menjual hasil ikan segar kepada para konsumennya. Jangkauan pasar yang dimiliki pembudidaya sangat terbatas. Pembudidaya hanya mampu untuk memasarkan ikan segarnya dengan sendiri-sendiri dan tidak mampu untuk menjual secara langsung kepada pasar potensialnya.

Proses pembudidayaan yang selama ini dilakukan dengan baik dan dapat menghasilkan output hasil produksi berupa ikan segar dalam jumlah yang banyak, akan tetapi yang terjadi seringkali sisi produksi lebih besar dari daya serap pasar lokal. Oleh karena itu, permasalahan pemasaran dinilai oleh masyarakat pembudidaya belum dapat dicarikan solusinya bagi mereka. Kemacetan dalam pemasaran dapat menyebabkan kemacetan dalam proses produksi. Kemungkinan terjadinya penumpukan persediaan ikan segar, sehingga harga jual berada pada posisi yang dapat merugikan para pembudidaya. Jaringan pemasaran selama ini masih sangat terbatas di dalam desa itu sendiri, sedangkan keluar desa masyarakat belum mampu untuk melakukan pemasarannya. Masyarakat pembudidaya menilai bahwa, aspek pemasaran adalah salah satu kelemahan dominan dan menghambat usaha budidaya yang dilakukan selama ini.



Gambar 1: Posisi Usaha Pembudidayaan Ikan Air Tawar dalam Lingkungannya

Sumber: Data Primer, 2015, setelah diolah

Permodalan seringkali dijadikan sebagai salah satu kendala lainnya yang menghambat pembudidaya untuk lebih maju dalam melakukan berbagai aktivitasnya. Untuk mendapatkan modal usaha yang tepat tidak mudah, selain karena mereka berusaha secara sendiri-sendiri juga memang pembudidaya tidak memiliki wadah usaha bersama, sehingga sulit bagi mereka untuk memberikan keyakinan kepada pihak bank dalam upaya memperoleh pinjaman modal usaha. Akan tetapi sesungguhnya permasalahan permodalan sebagaimana telah disampaikan, bukan terletak pada nominal jumlah modal yang diperoleh tetapi terletak pada pengelolaan modal usaha yang dimilikinya. Dengan pengelolaan yang baik tentunya akan dapat menghasilkan modal usaha yang lebih produktif.

Kreativitas merupakan salah satu permasalahan lainnya yang dihadapi. Dengan lemahnya kreativitas, maka sulit bagi pembudidaya untuk meningkatkan kinerja mereka dalam usahanya. Masyarakat pembudidaya menilai bahwa yang dapat mereka pasarkan hanyalah ikan segar, padahal dengan adanya kreativitas mereka dapat memasarkan lebih dari itu, yaitu berupa hasil olahan dari ikan segar menjadi berbagai ragam bahan makanan yang terbuat dari ikan dan bernilai tambah.

Dari berbagai uraian hasil penilaian masyarakat pembudidaya tersebut di atas maka dapat dinyatakan bahwa, banyak peluang usaha yang dapat dimanfaatkan oleh

masyarakat pembudidaya untuk memajukan usaha pembudidayaannya, baik itu berupa peluang pasar yang terbuka luas, adanya stabilitas harga pasar pada rentang tertentu yang berpengaruh pada kemudahan dalam mengkalkulasi hasil usaha pembudidayaan, adanya kemajuan teknologi budidaya yang begitu pesat, serta kemajuan teknologi pascat produksi yang berkembang di lingkungan makro terkait pada sektor perikanan atau dalam hal ini sub sektor pembudidayaan ikan air tawar.

Selain adanya peluang usaha yang terbuka bagi usaha pembudidayaan di desa ini, juga masyarakat pembudidaya menghadapi berbagai ancaman atau tantangan usaha, baik itu yang terkait dengan lemahnya regulasi dari pemerintah desa setempat terkait dengan pemberdayaan usaha masyarakat pembudidaya di desa ini, adanya ketidakjelasan informasi pasar yang dihadapi, serta masalah alih fungsi lahan atau ketersediaan lahan. Dari penilaian terhadap aspek peluang dan ancaman atau hambatan ini, maka sesungguhnya untuk lingkungan usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini menunjukkan aspek peluang lebih memungkinkan dan lebih terbuka luas, apabila dibandingkan dengan aspek hambatan yang dihadapinya. Oleh karena itu, yang harus diupayakan adalah memberdayakan masyarakat pembudidaya tersebut untuk dapat memanfaatkan berbagai peluang tadi seoptimal mungkin, sehingga usaha ini dapat menjadi *leading sector* bagi penguatan ekonomi masyarakat setempat yang berbasis pada kekuatan sumber daya lokal.

Selain dari aspek eksternal mengenai peluang dan ancaman tadi, juga analisis lingkungan dari aspek internal menunjukkan bahwa masyarakat pembudidaya memiliki berbagai kekuatan dalam hal ketersediaan sumber daya air sebagai sumber daya pokok untuk pembudidayaan ikan air tawar, telah dimilikinya pengalaman budidaya yang cukup bagi masyarakat setempat, adanya keberlanjutan usaha pembudidayaan yang terjadi selama ini dan juga kemungkinannya di masa yang akan datang, serta siklus produksi yang memberikan keberpihakan pada usaha ini sehingga masyarakat dapat mencukupi ekonomi sehari-hari bagi keluarganya. Namun demikian, masyarakat pembudidaya juga memiliki berbagai kelemahan, yang utama adalah belum adanya kelompok usaha yang terbentuk dari mulai usaha budidaya dilakukan di desa ini hingga sekarang, kelemahan lainnya adalah dalam hal daya tawar pembudidaya di pasar bibit ikan dan pakan ikan masih lemah, selain itu juga ada masalah pemasaran yang dinilai sebagai permasalahan krusial bagi pembudidaya sehingga terjadi *over supply*, dan akibat lebih lanjut merugikan masyarakat pembudidaya selama ini karena mengganggu *cash flow* mereka dalam berusaha. Permasalahan lainnya adalah dalam hal permodalan usaha, baik itu mereka mengalami kesulitan dalam memperoleh modal usaha, maupun kelemahan dalam pengelolaan modal usaha yang dimilikinya. Hal lainnya yang juga menjadi kelemahan masyarakat pembudidaya adalah kreativitas pengelolaan hasil ikan segar.

Dari berbagai uraian di atas, maka diketahui bahwa pembudidayaan ikan air tawar di Desa Mayang berada pada posisi eksisting internal yang perlu ditingkatkan, sementara peluang yang dapat dimanfaatkan untuk keberhasilan usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini adalah cukup besar. Hasil penilaian terhadap posisi pasar usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini yaitu, dari sisi lingkungan eksternal menunjukkan bahwa peluang yang dimiliki lebih besar dari ancaman yang dihadapi usaha. Hasil tersebut memberikan makna, usaha pembudidayaan memiliki potensi usaha yang menjanjikan dalam arti, ke depan usaha ini sangat dimungkinkan untuk ditumbuh kembangkan menuju kepada *leading sector* di desa ini, karena adanya peluang lingkungan yang kondusif serta dapat menjadikan sektor pembudidayaan menjadi katup

pengaman perekonomian desa yang kuat dan mandiri, sebagai sebuah desa yang memiliki keunggulan dari kekhasan yang dimilikinya, ditunjang oleh ketersediaan sumber daya yang melimpah, sehingga menjadikan desa ini sebagai desa dengan basis sumber daya lokal terbarukan, dengan usaha perikanan air tawar yang *sustainable* tidak hanya untuk jangka pendek, tetapi juga jangka panjang.

4.2 Strategi Usaha Pembudidaya Ikan Air Tawar dalam Memanfaatkan Potensi Sumber Daya Ekonomi Lokal

Dengan melakukan analisis terhadap aspek peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan sebagaimana terurai tadi, maka dapat dikalkulasikan hasil penilaiannya bahwa terdapat peluang yang lebih besar dibandingkan dengan hambatan lingkungan yang dihadapi masyarakat pembudidaya ikan air tawar di desa Mayang Kabupaten Subang ini. Penilaian terhadap peluang memberikan hasil sebesar 3,42, sedangkan penilaian terhadap hambatan memberikan hasil sebesar 3,14, jadi terdapat nilai positif 0,28, yang berarti bahwa peluang lebih besar dari hambatan lingkungan yang dihadapi.

Di sisi lain adalah penilaian lingkungan dari aspek kekuatan dan kelemahan yang dimiliki masyarakat pembudidaya ikan air tawar di desa ini bahwa, penilaian menunjukkan aspek kekuatan dengan nilai sebesar 3,30, sedangkan penilaian terhadap aspek kelemahan memberikan hasil sebesar 4,07. Jadi penilaian terhadap aspek kelemahan menunjukkan lebih besar dibandingkan dengan kekuatan yang dimiliki masyarakat pembudidaya, yaitu dengan hasil sebesar - 0,77. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa, posisi usaha pembudidayaan ikan air tawar dalam lingkungannya berada pada posisi yang harus diberdayakan, dimana pada satu sisi peluang lebih besar dari ancaman, tetapi di sisi lainnya adalah kelemahan lebih besar dari aspek kekuatan yang dimilikinya. Dengan demikian, guna memanfaatkan potensi sumber daya ekonomi lokal di Desa Mayang, maka strategi usaha pembudidayaan ikan air tawar yang sebaiknya dilakukan adalah *turnaround strategy* atau “ubah strategi”.

Ubah strategi adalah dengan memberdayakan kekuatan-kekuatan usaha budidaya untuk memanfaatkan peluang pasar potensial, dan memperkecil aspek kelemahan yang dimiliki masyarakat pembudidaya. Dengan sendiri-sendiri, para pembudidaya akan menjadi lemah karena tidak mampu membentuk kekuatan daya tawar. Oleh karena itulah, maka kelompok usaha yang selama ini belum terbentuk, harus diupayakan untuk dibentuk. Upaya lainnya adalah melalui peningkatan kreativitas pengelolaan hasil ikan, sehingga nilai tambah usaha dapat ditingkatkan dan pada gilirannya akan meningkatkan perekonomian masyarakat desa. Dengan mengubah hambatan menjadi peluang, dan kelemahan yang dimiliki menjadi kekuatan, maka strategi usaha akan mengarah kepada strategi progresif, yaitu berada pada kondisi yang kuat dan stabil sehingga sangat dimungkinkan untuk meraih keberhasilan usaha pembudidayaan ikan air tawar secara optimal, dan menjadikan usaha ini sebagai sektor unggulan perekonomian desa.

5. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil yang dicapai sebagaimana telah diuraikan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut: (1) usaha budidaya ikan air tawar di Desa Mayang berada pada posisi eksisting internal yang perlu ditingkatkan, sementara peluang pasar yang dapat dimanfaatkan untuk keberhasilan usaha pembudidayaan ikan air tawar di desa ini adalah cukup besar dan potensial; dan (2) strategi usaha pembudidayaan ikan air tawar

yang sebaiknya dilakukan masyarakat pembudidaya di desa ini adalah *turnaround strategy*, untuk dapat memanfaatkan peluang usaha budidaya dan potensi sumber daya ekonomi lokal secara optimal.

Selanjutnya dari hasil penelitian ini dapat disarankan bahwa, masyarakat pembudidaya perlu melakukan *turnaround strategy*, dengan cara memanfaatkan berbagai peluang yang ada untuk mengubah berbagai kelemahan-kelamahan yang dimiliki menjadi kekuatan. Kelemahan yang harus diubah diantaranya secara konkrit adalah, perlunya membentuk kelompok usaha sebagai upaya untuk memperkuat daya tawar masyarakat pembudidaya. Melalui kelompok usaha ini, selain peningkatan bargaining position, penguatan modal usaha, juga akan memperkuat pemasaran hasil usaha budidaya ikan air tawar.

Daftar Pustaka

- Baye, Michael R. (2010). *Managerial Economics and Business Strategy*. Seventh Edition. New York, NY 10020: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin L. (2016). *Marketing Management*. 15th Edition. United States of America: Pearson Education, Inc.
- Pearce II, John A. and Robinson, Richard B. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Twelfth Edition. New York, NY 10020: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rothaermel, Frank T. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York, NY 10020: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Shani, A.B., Chandler, D., Coget, Jean-F., Lau, James B. (2009). *Behavior in Organizations: An Experiential Approach*. Ninth Edition. New York, NY 10020: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Stone, Marilyn A. and Desmond, J. (2007). *Fundamentals of Marketing*. New York, NY 10016: Routledge.
- Thompson, Arthur A., Peteraf, Margaret A., Gamble, John E., & Strickland, A.J. (2014). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Cases*. Nineteenth Edition. Singapore: McGraw-Hill Education.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (2010). *Riding the Waves of Innovation: Harness the Power of Global Culture to Drive Creativity and Growth*. United States of America: McGraw-Hill companies, Inc.
- Weiss, Joseph W. (2001). *Organizational Behavior and Change: Managing Diversity, Cross-Cultural Dynamics, and Ethics*. 2nd Edition. United States of America: South-Western College Publishing, a division of Thomson Learning.