

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal dan eksternal menjadi satu kesatuan dalam mencari alternatif strategi (Wika, 2019). Dalam penelitian ini, alternatif strategi yang digunakan bertujuan untuk melihat strategi pengembangan budidaya ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera. Identifikasi faktor internal dan eksternal Pokdakan Mangkol Sejahtera sebagaimana tersaji pada Tabel 11.

Tabel 11. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

<p>Kekuatan (<i>Strenghts</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Padat tebar tinggi 2. Potensi SDM 3. Memiliki Pelanggan Tetap 4. Lokasi Strategis 5. Tingkat Keberhasilan Pemijahan Tinggi 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bentuk usaha dijalankan secara konvensional. 2. Pakan yang digunakan belum sesuai dengan CPIB dan CBIB 3. Keterbatasan Lahan 4. Keterbatasan modal 5. Peran penyuluh yang kurang aktif
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan konsumsen tinggi 2. Peluang pasar yang tinggi 3. Potensi pendapatan tinggi 4. Kebijakan pemerintah dalam pengembangan budidaya ikan lele 5. Limbah air budidaya dapat digunakan sebagai pupuk cair 	<p>Ancaman (<i>Treaths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga pakan tinggi 2. Bencana alam 3. Persaingan yang semakin kompetitif 4. Tersedianya ikan laut segar dengan harga murah 5. Adanya hama

Sumber: Data Olahan Primer, 2019

Tabel 11 menjelaskan berbagai indikator baik itu dari faktor internal maupun dari faktor eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada di Pokdakan Mangkol Sejahtera berbagai indikator tersebut dijelaskan sebagai berikut:

5.1.1 Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan merupakan bagian dari faktor internal yang merupakan faktor yang ada didalam kelompok pembudidayan ikan lele itu sendiri. Indikator tersebut terdiri dari lima butir yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Padat tebar Tinggi

Padat tebar tinggi merupakan kapasitas daya tampung dalam suatu wadah budidaya pada pertama kali tebar padat penebaran memiliki pengaruh dalam perkembangan produktivitas benih yang akan ditebar. Menurut Hatimah *dalam* Yunus *dkk.* (2014), pada padat penebaran yang tinggi jumlah produksi ikan yang akan dihasilkan banyak tetapi berat setiap individu kecil. Sebaliknya apabila padat penebaran rendah akan menghasilkan produksi yang sedikit namun berat individu besar.

Padat tebar ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera dalam satu bulan yaitu sebanyak 68.000 benih ikan lele untuk 11 kolam, kolam dengan ukuran 10m x10m berjumlah dua buah, kolam dengan ukuran 6m x 10m berjumlah dua buah, kolam dengan ukuran 4m x 7m berjumlah satu buah, dan kolam dengan ukuran 3m x 6m berjumlah tiga kolam, pada kolam ukuran 10m x10m terdapat KJT yang berjumlah delapan buah, pada kolam ukuran 6mx 10m terdapat KJT yang berjumlah empat buah. Pokdakan ini melakukan pemanenan setiap hari dan seminggu sekali, pemanenan setiap hari biasanya dijual ke pasar terdekat dan rumah-rumah makan, sedangkan pemanenan satu minggu sekali untuk dijual ketengkulak. Meskipun, padat tebar ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera tinggi tapi pertumbuhan ikan lele dapat tumbuh normal, Hal ini dikarenakan, cara pemanenannya tidak di panen seluruhnya tetapi dengan cara disortir. Keberhasilan dalam padat tebar tinggi yang ada di Pokdakan Mangkol Sejahtera memberi pengaruh terhadap hasil produksi pada saat proses pemanenan.

2. Potensi SDM

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor produksi dalam sebuah usaha yang mempengaruhi dalam perkembangan usaha tersebut. Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki potensi SDM yang dapat dikembangkan. Potensi tersebut dapat dilihat dari kemampuan masyarakat yang mampu berdaya saing dengan pembudidaya ikan lele yang berada di Desa Pedindang. Kemampuan berdaya saing tersebut seperti mampu membudidayakan ikan lele dengan baik, sehingga memperoleh keuntungan yang tinggi. Potensi SDM tersebut dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, kemauan dan motivasi dalam mengembangkan usaha

budidaya ikan lele. Berdasarkan hasil penelitian, tingkat pendidikan pembudidaya ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera adalah lulusan SMK/SMA. Salah satu bentuk pelatihan yang dilakukan dalam mengembangkan potensi SDM di pokdakan tersebut adalah kegiatan penilaian kinerja kelembagaan unit pembenihan rakyat tingkat provinsi pada tahun 2016 dan Pokdakan Mangkol Sejahtera mendapatkan juara ke tiga pada kegiatan penilaian kinerja kelembagaan Unit Pembenihan Rakyat (UPR) tingkat Provinsi tahun 2016 tersebut. Sertifikat tersebut dapat dilihat pada lampiran 6.

3. Memiliki Pelanggan Tetap

Pemasaran hasil panen Pokdakan Mangkol Sejahtera cukup mudah. Hal ini dikarenakan, pokdakan tersebut telah memiliki pasar dalam menjual hasil produksi budidaya ikan lele. Rata-rata hasil produksi tersebut dijual ke tengkulak. Tengkulak yang membeli hasil produksi ikan lele di Pokdakan mangkol Sejahtera berjumlah dua orang yang secara rutin membeli ikan lele. masyarakat di sekitar Pokdakan Mangkol Sejahtera dan beberapa tempat usaha seperti rumah makan yang telah memiliki kepercayaan terhadap Pokdakan Mangkol Sejahtera.

4. Lokasi Strategis

Distribusi merupakan proses penyaluran hasil panen ikan lele dari pokdakan ke konsumen. Berdasarkan hasil penelitian rata-rata konsumen atau pelanggan langsung membeli ikan lele di lokasi kolam pembesaran di Pokdakan. Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki lokasi tambak yang strategis, sehingga memiliki akses distribusi yang mudah dilalui. Lokasi strategis tersebut dikarenakan dekat dengan jalan raya di Desa Pedindang sehingga memudahkan proses pemasaran ikan lele.

5. Tingkat Keberhasilan Pemijahan Tinggi

Anggota Pokdakan Mangkol Sejahtera telah ahli dan paham tentang cara pemijahan ikan lele. Hal ini dapat dilihat dari Sertifikat Penilaian Kinerja Kelembagaan Unit Rakyat (UMR) tingkat Propinsi Tahun 2016 yang berhasil di menangkan oleh Pokdakan Mangkol Sejahtera sebagai juara ke 3. Proses pemijahan berlangsung selama dua minggu dengan ukuran ikan lele sebesar 2-3

cm. Dalam satu kali pemijahan dapat menghasilkan sebanyak 8.000 ekor benih ikan lele.

5.1.2 Kelemahan (*Weakness*)

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki kelemahan dalam melakukan budidaya ikan lele, yaitu sebagai berikut :

1. Dibudidayakan Secara Konvensional

Pokdakan Mangkol Sejahtera masih membudidayakan ikan lele secara konvensional atau tradisional. Hal ini terlihat dari proses pemijahan hingga proses pembesaran yang masih menggunakan cara-cara tradisional. Budidaya ikan lele yang dilakukan secara konvensional memungkinkan tingkat kematian ikan yang cukup tinggi hal ini disebabkan kualitas dan kuantitas pakan yang diberikan kurang diperhatikan. Pakan yang diberikan terkadang kurang sesuai dengan kebutuhan gizi yang dibutuhkan ikan lele (Setiawan, 2016). Salah satu teknologi yang dapat digunakan dalam budidaya ikan lele yaitu bioflok.

Menurut Avnimelech (2007), teknologi bioflok merupakan salah satu alternatif dalam mengatasi masalah kualitas air dalam akuakultur yang diadaptasi dari teknik pengolahan limbah domestik secara konvensional. Teknologi bioflok berperan dalam perbaikan kualitas air peningkatan biosekuriti, peningkatan produktifitas peningkatan efisiensi pakan serta penurunan biaya produksi melalui penurunan biaya pakan.

2. Pakan yang digunakan belum sesuai dengan CPIB dan CBIB

Berdasarkan hasil penelitian, Pokdakan Mangkol Sejahtera dalam kegiatan pembenihan menggunakan jenis pakan cacing sutra yang sesuai dengan Cara Pembenihan Ikan Baik (CPIB) dan Cara Budidaya Ikan Baik (CBIB). Sedangkan pada proses pembesaran jenis pakan yang digunakan yaitu usus ayam dan kepala besar jenis ikan hiu yang tidak sesuai dengan CPIB dan CBIB.

Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan RI No. 02 2007 menjelaskan bahwa CBIB adalah cara memelihara atau membesarkan ikan serta memanen hasilnya dalam lingkungan yang terkontrol sehingga memberikan jaminan keamanan pangan dari pembudidayaan dengan memperhatikan sanitasi, pakan, obat ikan, dan bahan kimia, serta bahan biologis. Tujuan sertifikasi CBIB adalah

kemampuan telusur mulai dari benih, dari mana didapatkan, sampai pada produksi dan pengiriman ke konsumen. Ruang lingkup Peraturan Menteri No. 19 Tahun 2010 meliputi pengaturan tentang pengorganisasian dan pelaksanaan pengendalian sistem jaminan mutu dan keamanan hasil perikanan pada setiap tahapan atau proses produksi primer, budidaya dan tangkap, pengolahan dan distribusi hasil perikanan.

Berdasarkan panduan *check list* Audit CPIB skala kecil (2004), bahwa persyaratan yang harus dipenuhi dalam CPIB mengenai jenis pakan yaitu sebagai berikut:

1) Pakan Komersial

Pakan komersial adalah pakan yang diolah di Pabrik atau perusahaan yang telah memiliki kandungan nutrisi sesuai dengan jenis ikan budidaya yang dipelihara. Di bawah ini adalah persyaratan pakan komersial, yaitu sebagai berikut:

- a. Pakan komersial yang digunakan telah terdaftar di KKP (Kementerian Kelautan Perikanan)
- b. Kandungan nutrisi pakan sesuai dengan kebutuhan nutrisi induk atau benih
- c. Kemasan pakan harus mencantumkan kandungan nutrisi, cara penyimpanan dan waktu kadaluarsa.
- d. Penyimpanan sesuai persyaratan label kemasan
- e. Penyimpanan terpisah dari bahan kontaminan berbahaya
- f. Pemberian pakan sesuai jenis dosis dan frekuensi

2) Pakan Formula Buatan Sendiri

Di bawah ini, persyaratan dalam pembuatan pakan formula buatan sendiri yaitu sebagai berikut:

- a. Bahan yang digunakan tidak berbahaya dan tidak dilarang
- b. Kandungan nutrisi pakan sesuai dengan kebutuhan nutrisi induk dan benih yang didukung dengan hasil uji
- c. Penyimpanan sesuai dengan persyaratan
- d. Pemberian pakan sesuai dengan jenis dosis dan frekuensi

3) Pakan Hidup

Di bawah ini merupakan persyaratan pakan hidup berdasarkan CPIB, yaitu sebagai berikut:

- a. Wadah pakan hidup terpisah dengan bagian lainnya dan tidak mudah terkontaminasi
 - b. Pupuk atau bahan yang digunakan tidak dilarang
 - c. Dilakukan treatment (disinfeksi/bahan lain yang tidak dilarang) untuk pakan hidup dari alam
- 4) Pakan Segar

Penyimpanan makanan segar harus di lemari pembeku (*freezer*)

Dari pemaparan tersebut, dapat diketahui bahwa Pokdakan Mangkol Sejahtera belum memenuhi persyaratan dalam memberikan pakan yang sesuai dengan CBIB. Hal tersebut dikarenakan, usus ayam dan kepala ikan hiu yang digunakan merupakan sisa-sisa limbah dari pasar. Pemberian pakan tersebut juga berdampak pada kualitas air yang mudah kotor, sehingga Pokdakan Mangkol Sejahtera melakukan pergantian air sebanyak dua kali dalam satu minggu. Sedangkan jika menggunakan pakan yang berasal dari pelet, memiliki kelebihan dalam pemenuhan kebutuhan nutrisi serta kualitas air dalam kolam terjaga. Sehingga pergantian air dapat dilakukan sebanyak satu kali dalam satu minggu. Kualitas air di Pokdakan Mangkol Sejahtera yaitu suhu 31⁰C, Ph 6, dan Do 4,04 mg/l. Dokumentasi pengecekan kualitas air tersaji pada lampiran 6.

3. Keterbatasan Lahan

Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki jumlah lahan 800 m². Pada lahan tersebut, terdiri dari 30 kolam yang terdiri dari kolam tanah dan KJT yang di kelola oleh lima orang yaitu bapak Hoiri, bapak Dahnial, bapak Edi Z, bapak Miskawi dan bapak Dodi. Jika melihat potensi yang dimiliki oleh pokdakan tersebut, tentunya lahan tersebut memiliki keterbatasan dalam mengembangkan usaha budidaya ikan lele. Oleh karena itu, pentingnya mengembangkan atau meningkat jumlah lahan dapat menjadi salah satu alternatif dalam menambah pendapatan pembudidaya ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera. Gambar kolam pemeliharaan ikan dan kolam pembenihan ikan tersaji pada lampiran 6.

4. Keterbatasan Modal

Keterbatasan modal merupakan masalah umum yang dihadapi dalam menjalankan suatu usaha. Sebagai salah satu pokdakan yang memiliki hasil produksi yang tinggi yaitu mencapai 1.600 kg pada tahun 2018, menjadikan Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki pendapatan yang tinggi. Namun, dalam mengembangkan usaha budidaya ikan lele dalam skala besar, modal menjadi kendala terutama dalam pembuatan kolam-kolam ikan lele. Hal inilah yang menjadi penghambat dalam meningkatkan atau mengembangkan budidaya ikan lele dalam skala besar di pokdakan tersebut.

Sebelumnya, Pokdakan Mangkol Sejahtera pernah menjalin hubungan kerjasama dengan bank dalam peminjaman modal. Namun, besarnya bunga yang diberikan dari pihak bank membuat Pokdakan Mangkol Sejahtera berhenti melakukan kerjasama. Selain itu, di Desa Pedindang tidak ada koperasi yang berbasis simpan pinjam. Koperasi yang ada hanyalah sebagai koperasi penyediaan atau penjualan kebutuhan budidaya ikan lele seperti pakan pelet, dan keramba jaring tancap.

5. Peran Penyuluh yang kurang Aktif

Kurangnya peran penyuluh menjadi salah satu faktor penghambat dalam pengembangan usaha budidaya ikan lele. Bantuan yang pernah diterima Pokdakan Mangkol Sejahtera hanyalah indukan ikan lele dumbo pada tahun 2016. Setelah itu, hingga sekarang tidak ada lagi bantuan pemerintah terhadap pokdakan tersebut. kurangnya perhatian dari penyuluh perikanan dapat dilihat dari kedatangan penyuluh perikanan yang hanya satu kali selama satu bulan.

5.1.3 Peluang (*Opportunities*)

Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki lima indikator peluang dalam melakukan budidaya ikan lele, yaitu sebagai berikut:

1. Permintaan Konsumen Tinggi

Permintaan konsumen terhadap ikan air tawar terutama pada ikan lele mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Permintaan ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera yang selalu mengalami peningkatan permintaan, di Tahun 2019 Pokdakan Mangkol Sejahtera menerima pesanan dari Kota Koba dan

Sungailiat tetapi Pokdakan Mangkol Sejahtera masih belum bisa mencukupi permintaan- permintaan konsumen. hal ini menjadi peluang untuk meningkatkan produksi ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera.

2. Peluang Pasar yang Tinggi

Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki sistem pemasaran yang mudah. Selain itu, Desa Pedindang merupakan salah satu desa yang dekat dengan Kota Pangkal Pinang. Kota Pangkal Pinang merupakan Ibukota Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, sehingga memiliki lokasi yang strategis dalam pemasaran ikan. Harga ikan lele yang dapat dijangkau mulai dari kalangan atas, hingga menengah ke bawah menjadi salah satu peluang yang dapat menciptakan pasar. Pada umumnya, pasar yang telah tersedia seperti yang ada pada Pokdakan Mangkol Sejahtera menjadi peluang yang tinggi terutama dalam meningkatkan pendapatan sehingga berdampak pada kesejahteraan anggotanya.

3. Potensi Pendapatan yang Tinggi

Pendapatan yang tinggi tentunya menjadi salah satu motivasi dan alasan dalam membuat dan mengembangkan suatu usaha. Berdasarkan hasil penelitian pada Pokdakan Mangkol Sejahtera, penerimaan yang diterima dari 11 kolam dan 19 KJT yaitu sebanyak Rp 88.560.000 pada tahun 2016, Rp 174.460.000 pada tahun 2017 dan meningkat pada tahun 2018 yaitu Rp. 301.710.000 perhitungan dilihat pada Lampiran 4 mengenai Pendapatan dan Penerimaan Budidaya Ikan Lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera. Selain itu, biaya operasional yang dikeluarkan tertutupi dengan keuntungan yang didapatkan. Pada awalnya, Pokdakan Mangkol Sejahtera fokus pada kegiatan pembenihan. Namun, seiring waktu permintaan terhadap pembenihan menurun sedangkan untuk pembesaran semakin meningkat tergantung dengan tingkat konsumsi masyarakat terhadap ikan lele.

4. Kebijakan Pemerintah dalam Pengembangan Budidaya Ikan Lele

Kebijakan pemerintah dalam pengembangan budidaya ikan lele menjadi salah satu peluang bagi pengusaha atau pembudidaya yang ingin mengembangkan ikan lele. Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor KEP.14/MEN/2012 tentang pedoman umum penumbuhan dan pengembangan

kelembagaan pelaku utama perikanan, menjelaskan bahwa dalam kegiatan perikanan diatur dan dibina oleh kelembagaan pelaku utama perikanan. Kelembagaan tersebut seperti KUB, Pokdakan, Poklhasar, dan lain-lain. Fungsi utama kelembagaan pelaku utama perikanan, yaitu sebagai berikut:

- a. Wadah proses pembelajaran
- b. Wahana kerjasama
- c. Unit penyedia sarana dan prasarana produksi perikanan
- d. Unit produksi perikanan
- e. Unit pengelolaan dan pemasaran
- f. Unit jasa penunjang
- g. Organisasi kegiatan bersama
- h. Kesatuan Swadaya dan Swadana

Dari beberapa fungsi kelembagaan tersebut, dapat diuraikan kembali bahwa kebijakan pemerintah memiliki peluang yang sangat besar dalam membantu pengembangan budidaya ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera. Salah satunya yaitu pemberian bantuan Indukan ikan lele yang pernah diterima pokdakan tersebut melalui unit produksi perikanan. Untu Unit jasa Penunjang, unit pengelolaan dan pemasaran serta unit penyedia sarana dan prasarana produksi prikanan Pokdakan Mangkol Sejahtera belum menerima bantuan dari pemerintah.

5. Limbah Air Budidaya dapat digunakan Sebagai Pupuk Cair

Menurut Andrieyeni (2017), limbah budidaya lele berupa limbah cair dan limbah padat. Kedua macam limbah ini dihasilkan dari kegiatan budidaya yang dilakukan pada kolam terpal, kolam semen, dan kolam fiber maupun kegiatan budidaya lainnya. Berdasarkan hasil penelitian pada Pokdakan Mangkol Sejahtera, limbah ikan lele terutama limbah cair tidak dimanfaatkan. Padahal, limbah cair tersebut berpotensi dijadikan sebagai pupuk cair yang memiliki manfaat untuk menyuburkan tanaman. Limbah air budidaya ikan lele memiliki kandungan berupa C-organik, Nitrogen, Fosfor, dan Kalium sehingga dapat dijadikan sebagai pupuk organik.

5.1.4 Ancaman (*Treaths*)

Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki 5 indikator ancaman dalam melakukan budidaya ikan lele, yaitu sebagai berikut:

1. Harga Pakan Tinggi

Harga pakan menjadi salah satu ancaman dalam menerapkan atau mengembangkan budidaya ikan lele di Desa Pedindang terutama pada Pokdakan Mangkol Sejahtera. Salah satu alasan mengapa Pokdakan Mangkol Sejahtera menggunakan usus ayam dan kepala ikan hiu sebagai pakan ikan yaitu biaya yang dikeluarkan lebih sedikit. Namun, jika ingin menerapkan atau menggunakan pakan yang sesuai dengan CPIB dan CBIB, maka masing-masing anggota harus mengeluarkan biaya yang lebih mahal. Hal ini dikarenakan harga pakan yang tinggi, yaitu mencapai Rp 300.000/karung untuk jenis pakan pelet. Harga ini tergolong tinggi dibandingkan dengan pakan yang berasal dari usus ayam dan ikan hiu. Bapak Miskawi, sebagai salah satu anggota Pokdakan Mangkol Sejahtera menjelaskan bahwa pakan ikan lele yang menggunakan usus ayam dan ikan hiu menghabiskan biaya sebanyak Rp 8.000.000/bulan. Sedangkan jika menggunakan pakan pelet, maka biaya yang dikeluarkan kurang lebih sebanyak Rp 10.000.000/bulan.

2. Bencana Alam

Bencana alam merupakan salah satu faktor eksternal yang paling umum terjadi pada saat membudidayakan ikan lele. Di Desa Pedindang, bencana alam terutama banjir paling sering terjadi. Hal ini tentunya menghambat proses produksi serta menyebabkan kerugian secara finansial bagi pembudidaya ikan lele di desa tersebut.

Pada Pokdakan Mangkol Sejahtera, banjir menyebabkan kerugian finansial. Hal ini disebabkan karena pada saat banjir, air kolam meluap. Sehingga ikan-ikan yang ada di kolam tersebut keluar dan menyebar terbawa arus air yang meluap. Jika bencana banjir yang terjadi tergolong besar, maka Pokdakan Mangkol Sejahtera akan kehilangan ikan lele sebanyak 30% dari jumlah ikan yang ada di kolam.

3. Persaingan yang Semakin Kompetitif

Tingginya permintaan dan pendapatan yang diterima dari budidaya ikan lele, menyebabkan banyak masyarakat mulai termotivasi dalam melakukan budidaya ikan lele. Tidak hanya di Desa Pedindang, beberapa desa terdekat menjadikan ikan lele sebagai salah satu sumber mata pencaharian utama terutama di Desa Teru dan Desa Terak. Hal ini tentunya menciptakan persaingan yang kompetitif antar pembudidaya ikan lele, sehingga menjadi salah satu ancaman bagi Pokdakan Mangkol Sejahtera dalam mengembangkan budidaya ikan lele dalam skala besar. Adanya ancaman tersebut, menyebabkan Pokdakan Mangkol Sejahtera harus mempertahankan pasar yang telah dimiliki sehingga dapat *survive* pada pasar yang telah ada.

4. Tersedianya Ikan Laut Segar dengan Harga Murah

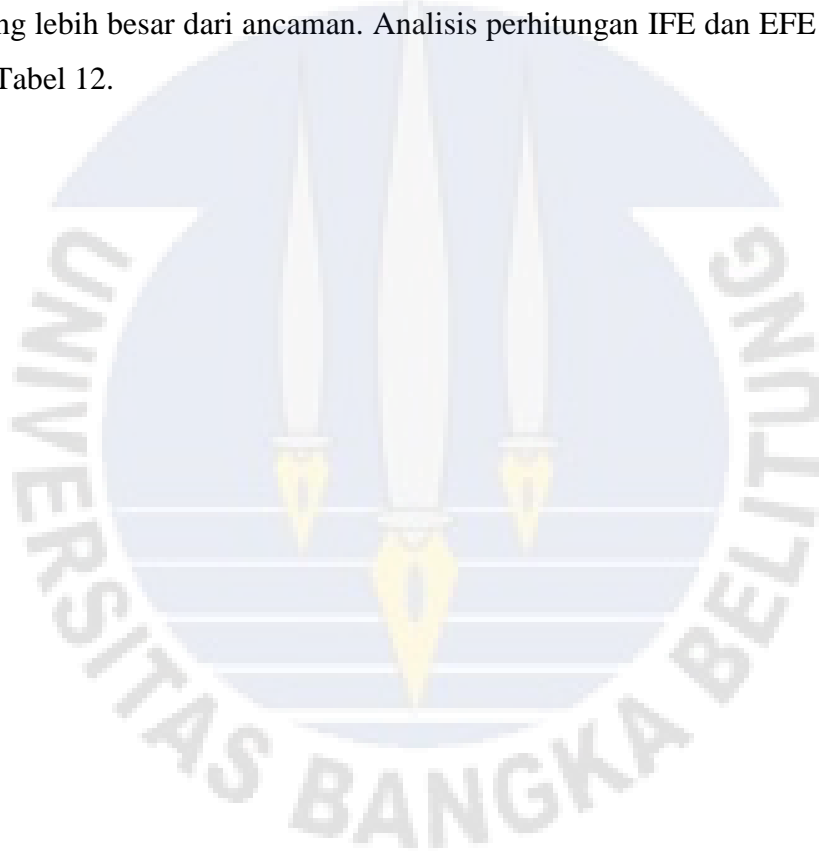
Menurut Bintara (2018), pada saat laut pasang, jumlah produksi ikan laut tangkapan mengalami peningkatan sehingga mengalami penurunan harga ikan laut seperti ikan pari, ikan tongkol, cumi-cumi, lobster, dan udang. Ikan laut memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi serta tingkat rasa yang lebih enak dari pada ikan-ikan tawar. Hal ini menggeser produk ikan air tawar yang sering dikonsumsi masyarakat, selain menyebabkan harga ikan jatuh juga penjualan ikan air tawar di pasar-pasar mengalami penurunan. Hal yang sama juga terjadi pada Pokdakan Mangkol Sejahtera, sehingga pokdakan tersebut harus mengalami kerugian akibat dari ancaman tersebut.

5. Adanya Hama

Pada Pokdakan mangkol Sejahtera hama yang sering ada di lapangan yaitu burung . Hama merupakan hewan-hewan pengganggu yang mengancam kegiatan budidaya ikan lele. Biasanya burung mengambil ikan lele pada saat siang hari, yaitu dengan cara menangkap langsung ikan yang ada didalam kolam. Jenis burung yang menjadi hama biasanya burung-burung pemakan ikan contohnya seperti burung elang.

5.2 Analisis Perhitungan IFE dan EFE pada Pokdakan Mangkol Sejahtera di Desa Pedindang

Analisis perhitungan IFE dan EFE dilakukan setelah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal pada budidaya ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera. Analisis IFE dan EFE digunakan untuk merumuskan strategi internal dan eksternal yang akan memberikan alternatif strategi dalam pengembangan usaha budidaya ikan lele di pokdakan tersebut. Jika kekuatan lebih besar dari kelemahan, artinya suatu usaha dapat dijalankan dengan baik, begitu pula jika peluang lebih besar dari ancaman. Analisis perhitungan IFE dan EFE dapat dilihat pada Tabel 12.



Tabel 12. Analisis Perhitungan IFE dan EFE

No.	Faktor Strategi Internal dan Eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
1.	Faktor Internal				
1.1	Kekuatan				
A	Padat tebar tinggi	0,12	4	0,48	Jadikan kekuatan karena padat tebar tinggi yang ada di Pokdakan Mangkol Sejahtera mendapatkan keuntungan yang tinggi
B	Potensi SDM	0,1	3	0,3	Jadikan kekuatan karena SDM yang ada di Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki potensi untuk dikembangkan melalui kegiatan seperti pelatihan
C	Memiliki Pelanggan Tetap	0,12	3	0,36	Kekuatan ini mendukung dalam menciptakan dan mengembangkan pasar lebih luas
D	Lokasi Strategis	0,12	3	0,36	Jadikan kekuatan karena berada di lokasi yang strategis
E	Tingkat Keberhasilan Pemijahaan Tinggi	0,1	3	0,3	Jadikan kekuatan untuk melakukan proses pemijahan sehingga tidak perlu membeli benih dari luar.
TOTAL KEKUATAN				1,8	
1.2	Kelemahan				
A	Budidaya Secara Konvensional	0,08	2	0,16	Manfaatkan sistem informasi yang baik dalam menutupi kelemahan ini melalui sosialisasi dan sebagainya
B	Pakan yang digunakan belum sesuai dengan CPIB dan CBIB	0,06	2	0,12	Manfaatkan sistem informasi dalam menentukan pakan yang baik sesuai dengan kebutuhan ikan lele
C	Keterbatasan Lahan	0,09	2	0,18	Manfaatkan sistem informasi yang baik dalam memanfaatkan lahan dan mengoptimalkan kolam yang telah ada
D	Keterbatasan Modal	0,1	3	0,3	Manfaatkan sistem informasi yang baik dalam menjalin kerjasama kepada berbagai instansi permodalan seperti bank
E.	Peran penyuluh yang kurang aktif	0,11	3	0,33	Manfaatkan sistem informasi dalam menjalin hubungan dengan pemerintah dalam berbagai aspek, seperti mengajukan bantuan pakan ikan lele
TOTAL KELEMAHAN				1,09	
TOTAL KEKUATAN + KELEMAHAN				2,89	

Lanjutan Tabel 12. Analisis Perhitungan IFE dan EFE

2.	Faktor Eksternal				
2.1	Peluang				
A	Permintaan KonsumenTinggi	0,14	3	0,42	Jadikan peluang dalam meningkatkan motivasi masyarakat untuk membudidayakan ikan lele
B	Peluang Pasar yang tinggi	0,12	3	0,36	Jadikan motivasi kepada masyarakat dalam menciptakan keuntungan yang tinggi
C	Potensi Pendapatan Tinggi	0,12	3	0,36	Jadikan peluang ini sebagai motivasi dalam meningkatkan produksi ikan lele
D	Kebijakan Pemerintah dalam Pengembangan Budidaya Ikan Lele	0,09	2	0,18	Jadikan peluang dalam meningkatkan produksi budidaya ikan lele
E	Limbah Air Budidaya dapat digunakan sebagai pupuk cair	0,09	2	0,18	Jadikan peluang dalam menciptakan penghasilan sampingan selain ikan lele
TOTAL PELUANG				1,5	
2.2	Ancaman				
A	Harga Pakan Tinggi	0,11	2	0,22	Manfaatkan kebijakan pemerintah sebagai salah satu sarana dalam menekan harga pakan yang tinggi
B	Bencana Alam	0,07	1	0,07	Manfaatkan sistem informasi dalam menciptakan penanggulangan bencana alam yang akan terjadi
C	Persaingan yang semakin Kompetitif	0,09	2	0,18	Manfaatkan kebijakan pemerintah dan pemasaran yang mudah sebagai wadah dalam meningkatkan persaingan yang kompetitif.
D	Tersedianya ikan laut segar dengan Harga Murah	0,08	2	0,16	Manfaatkan harga ikan lele yang lebih murah, dalam menekan kehadiran ikan laut segar
E	Adanya hama	0,09	2	0,18	Manfaatkan sistem informasi dalam membuat perangkap hama yang akan mengganggu budidaya ikan lele
TOTAL ANCAMAN				0,81	
TOTAL PELUANG + ANCAMAN				2,31	

Sumber: Data Olahan Primer, 2019

Pada Tabel 12 diatas, dapat diketahui bahwa nilai bobot x rating menghasilkan nilai kekuatan lebih besar yaitu 1,8 dibandingkan dengan kelemahan yaitu 1,09. Besarnya kekuatan menjadi salah satu strategi dalam meminimalkan kelemahan yang ada. Sama halnya dengan nilai peluang dan ancaman, dimana peluang memiliki nilai lebih besar yaitu 1,5, sedangkan ancaman yaitu 0,81. Dalam hal ini, peluang menjadi salah satu strategi dalam meminimalkan ancaman yang diterima atau mengatasi ancaman dapat memanfaatkan peluang yang ada. Pada Tabel 12 tersebut, dijelaskan pula berbagai komentar untuk setiap indikator faktor internal maupun faktor eksternal. Hal ini menunjukkan bahwa, budidaya ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera layak untuk dilanjutkan atau dipertahankan.

5.3 Analisis Matriks SWOT

Analisis matriks SWOT merupakan analisis yang didapatkan setelah mengidentifikasi faktor strategis internal (kekuatan;kelemahan) dan eksternal (peluang;ancaman) dari sebuah usaha yang dalam hal ini yaitu budidaya ikan lele pada Pokdakan Mangkol Sejahtera. Setelah faktor-faktor tersebut teridentifikasi, kemudian ditetapkan strategi pengembangan untuk melihat posisi strategi yang harus dilakukan agar dapat mengembangkan budidaya ikan lele di pokdakan tersebut. Hasil analisis strategi tersebut diharapkan dapat memberikan strategi alternatif dalam menghadapi permasalahan yang ada di lapangan serta memberikan dampak yang sangat signifikan terhadap budidaya ikan lele ke arah yang lebih baik di Desa Pedindang, terutama Pokdakan Mangkol Sejahtera. Berbagai strategi alternatif tersebut dapat dilihat pada Tabel 13 matriks atau diagram SWOT:

Tabel 13. Analisis Matriks SWOT

<p style="text-align: center;">IFAS</p>	<p>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Padat tebar tinggi 2. Potensi SDM 3. Memiliki pelanggan tetap 4. Lokasi Strategis 5. Tingkat keberhasilan Pemijahan Tinggi 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Budidaya secara konvensional 2. Pakan yang digunakan belum sesuai dengan CPIB dan CBIB 3. Keterbatasan lahan 4. Keterbatasan modal 5. Peran penyuluh yang kurang aktif
<p>EFAS</p> <p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permintaan konsumsi tinggi 2. Peluang pasar yang tinggi 3. Potensi pedapatan tinggi 4. Kebijakan pemerintah dalam pengembangan budidaya ikan lele 5. Limbah air budidaya dapat digunakan sebagai pupuk cair 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan produksi ikan lele (S1,S3,S4,S5-O1,O2,O3,O4,O5) 2. Menggunakan teknologi dalam membudidaya ikan lele (S1,S5-O4) 3. Meningkatkan peluang pasar yang tersedia serta mempertahankan pasar yang telah ada (S2, S3,S4,S5-O2,O4) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengadakan pelatihan untuk pembudiaya ikan lele (W1,W2,W3,W5 – O4,O5) 2. Melakukan kerjasama dengan pemerintah dan instansi terkait (W1,W2,W3,W4,W5-O1,O2,O4,O5)
<p>Ancaman (<i>Treaths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga pakan tinggi 2. Bencana alam 3. Persaingan yang semakin kompetitif 4. Tersedianya ikan laut segar dengan harga murah 5. Adanya hama 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas ikan lele (S1,S2,S3,S5 -T1,T3,T4) 2. Peran aktif penyuluh perikanan dalam memberikan informasi mengenai budidaya ikan lele (S2-T2,T3,T5) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama dengan berbagai instansi pemerintahan dan instansi swasta seperti perbankan (W1,W4,W5-T1,T3) 2. Peningkatan SDM (W1,W2,W3-T3,T4,T5)

Sumber: Data Olahan Primer, 2019

Tabel 13. Analisis Matriks SWOT di atas diketahui strategi-strategi yang didapatkan dari proses identifikasi faktor internal dan eksternal, sebagai berikut:

5.3.1 Strategi Strengths dan Opportunities (SO)

Strategi SO yaitu strategi yang diciptakan dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, strategi SO ada tiga, yaitu:

1. Meningkatkan Produksi Ikan Lele

Produksi ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan. Hal ini tersaji pada lampiran 2 Hasil pembenihan dan pembesaran Pokdakan Mangkol Sejahtera. Pada tahun 2016 hasil produksi

pembenihan dan pembesaran masing-masing yaitu 170.000 ekor dan 4.900 kg. Pada tahun 2017, pembenihan menghasilkan sebanyak 130.000 ekor dan pembesaran menghasilkan sebanyak 9.200 kg. Sedangkan pada tahun 2018, pembenihannya yaitu 60.000 ekor dan pembesarannya yaitu 16.000 kg. Dari data tersebut, dapat dilihat pula bahwa permintaan akan ikan lele yang siap konsumsi semakin tinggi. Hal ini menjadi alasan dalam meningkatkan produksi ikan lele dalam skala besar. Oleh karena itu, salah satu strategi yang ditawarkan terdapat dalam (S1,S3,S4,S5 – O1,O2,O3,O4,O5) yaitu meningkatkan produksi ikan lele. Langkah-langkah yang dilakukan dalam meningkatkan produksi ikan lele tersebut yaitu:

- a. Intensifikasi yaitu usaha dengan menambah jumlah dan kualitas hasil produksi tanpa menambah faktor produksi yaitu dengan cara meningkatkan kualitas kerja, memperbaiki cara produksi dengan memanfaatkan kolam yang ada, menggunakan teknologi yang lebih mumpuni, dan menggunakan benih unggul.
2. Menggunakan Teknologi dalam Membudidaya Ikan Lele

Teknologi dalam budidaya ikan lele salah satunya yaitu bioflok. Teknologi bioflok merupakan salah satu teknologi yang saat ini sedang dikembangkan dalam akuakultur yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas air dan meningkatkan efisiensi pemanfaatan nutrien. Teknologi ini didasarkan pada konversi nitrogen anorganik terutama amoniak oleh bakteri heterotrof menjadi biomassa mikroba yang kemudian dapat dikonsumsi organisme budidaya (Ekasari, 2009). Bioflok menjadi salah satu teknologi yang dapat diterapkan dalam mengembangkan ikan lele yang terdapat dalam (S1,S5 – O4). Langkah-langkah yang dapat dilakukan yaitu:

- a. Mekanisasi yaitu usaha penambahan jumlah dan kualitas hasil produksi dengan mengganti faktor produksi tradisional yaitu faktor produksi yang masih menggunakan peralatan tradisional dengan mesin-mesin produksi yang bersifat mekanik
- b. Sosialisasi tentang pentingnya mengaplikasikan teknologi dalam budidaya ikan lele.

3. Meningkatkan Peluang Pasar yang Tersedia serta Mempertahankan Pasar yang Telah Ada

Pemasaran merupakan salah satu bagian terpenting dalam proses penyaluran hasil produksi kepada konsumen. Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata anggota Pokdakan Mangkol Sejahtera menjual hasil produksinya langsung kepada tengkulak dan masyarakat sekitar. Proses pemasaran yang mudah merupakan salah satu kekuatan yang dimiliki oleh Podakan Mangkol Sejahtera yang ada di Desa Pedindang. Melihat permintaan ikan lele yang tinggi di pasaran menjadi salah satu peluang yang ada dalam mempertahankan pasar yang telah ada. Oleh karena itu, mengisi dan meningkatkan peluang pasar yang tersedia baik domestik maupun internasional serta mempertahankan pasar yang telah ada dan terdapat dalam (S2, S3, S4, S5-O2,04) menjadi salah satu strategi alternatif dalam mengembangkan Pokdakan Mangkol Sejahtera. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam strategi tersebut adalah:

- a. Meningkatkan pelayanan dapat dilakukan dengan memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap, menjaga kesabaran dan etika terhadap pelanggan, dan melatih anggota Pokdakan Mangkol Sejahtera agar memiliki kemampuan berinteraksi yang baik dengan pelanggan ataupun konsumen.
- b. Melakukan perluasan pasar dapat dilakukan dengan cara melebarkan pasar ke daerah baru, menentukan target pasar serta pelanggan baru, dan masuk ke sistem penjualan terbaru.

5.3.2 Strategi *Weakness* dan *Opportunities* (WO)

Strategi WO yaitu strategi yang diciptakan dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, strategi WO ada tiga, yaitu sebagai berikut:

1. Mengadakan pelatihan untuk pembudidaya ikan lele

SDM yang berkualitas merupakan salah satu faktor terpenting dalam kegiatan budidaya ikan lele. Dalam menciptakan SDM yang berkualitas, suatu pelatihan untuk setiap pelaku budidaya yang membudidaya ikan lele sangatlah

penting. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan di lapangan, pada tahun 2016 Pokdakan Mangkol Sejahtera pernah mengikuti kegiatan penilaian kinerja kelembagaan unit pembenihan rakyat tingkat provinsi. Dari kegiatan tersebut, dilakukan pula berbagai pelatihan tentang cara membudidayakan ikan lele. Namun, setelah kegiatan tersebut hingga sekarang, tidak ada lagi pelatihan-pelatihan yang tentunya akan memberi pengaruh penting tentang pengembangan budidaya ikan lele. Mengadakan pelatihan untuk pembudidaya ikan lele yang terdapat dalam (W1,W2,W3,W5 – O4,O5) merupakan salah satu strategi dalam meningkatkan SDM. Kemudian, hasil dari pelatihan tersebut diharapkan dapat membantu Pokdakan Mangkol Sejahtera dalam mengembangkan ikan lele dalam skala yang lebih besar. Langkah-langkah strategi dalam mengadakan pelatihan untuk pembudidaya ikan lele, yaitu:

- a. Sosialisasi mengenai budidaya ikan lele dalam meningkatkan kemampuan SDM untuk mengelola ikan lele secara teknis.
 - b. Evaluasi dilakukan setelah mengadakan sosialisasi. Hasil evaluasi dapat menunjukkan apakah hasil sosialisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan SDM di Pokdakan Mangkol Sejahtera.
2. Melakukan kerjasama dengan pemerintah dan instansi terkait

Melakukan kerjasama dengan pemerintah dan instansi terkait yang terdapat dalam (W1,W2,W3,W4,W5 – O1,O2,O4,O5) merupakan salah satu alternatif strategi yang dapat ditawarkan. Salah satu bentuk upaya atau bantuan yang pernah dilakukan pemerintah adalah dengan memberikan bantuan yaitu pemberian indukan ikan lele. Selain itu, pemerintah juga membuat berbagai kebijakan dalam percepatan pengembangan budidaya ikan lele. Kendala utama yang dihadapi pembudidaya ikan lele di lapangan yaitu kurangnya modal dalam meningkatkan dan mengembangkan budidaya ikan lele dalam skala besar. Sedangkan modal memberikan pengaruh yang besar dalam sebuah usaha. Modal yang terbatas memberikan dampak pada proses produksi, sehingga permintaan yang semakin meningkat tidak terpenuhi karena masih terkendala oleh biaya operasional yang kurang. Langkah-langkah yang perlu dilakukan yaitu:

- a. Menarik investor dapat dilakukan dengan menunjukkan keuntungan atau pendapatan yang diterima pembudidaya ikan lele.
- b. Menyalurkan bantuan modal dari pemerintah seperti KUR (Kredit Usaha Rakyat)

5.3.3 Strategi *Strenghts* dan *Treaths*

Strategi ST yaitu strategi yang diciptakan dengan menggunakan kekuatan untuk meminimalisir ancaman yang ada. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, strategi ST ada dua, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas ikan lele

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, Pokdakan Mangkol Sejahtera belum menggunakan pakan yang sesuai dengan CPIB dan CBIB. Hal ini tentunya mempengaruhi kualitas ikan lele yang ada di Pokdakan tersebut. Meningkatkan kualitas ikan lele yang terdapat dalam (S1,S2,S5,S3,T1,T3,T4), menjadi salah satu strategi dalam mengatasi ancaman terhadap harga pakan yang tinggi dan persaingan yang semakin kompetitif. Langkah-langkah yang perlu dilakukan yaitu:

- a. Melakukan penyeleksian terhadap benih ikan lele atau menggunakan benih unggul
 - b. Memberikan pakan yang sesuai dengan CPIB dan CBIB
- #### 2. Peran aktif penyuluh perikanan dalam memberikan informasi mengenai budidaya ikan lele

Berdasarkan hasil penelitian, di Desa Pedindang peran penyuluh perikanan dapat dikatakan kurang. Hal ini dapat dilihat pada Pokdakan Mangkol Sejahtera yang hampir tidak ada kegiatan yang di adakan oleh penyuluh perikanan yang bertugas dalam membina pokdakan tersebut. Selama ini, pokdakan tesebut memanfaatkan sumber informasi yang berasal dari media massa sebagai salah satu penyedia informasi yang penting dalam mengembangkan budidaya ikan lele. Peran aktif PP tidak lepas dari kerjasama dan komitmen yang terjalin antara pemerintah dan pokdakan. Selain itu, peran penyuluh perikanan dapat menjadi salah satu wadah diskusi dalam membuat strategi tentang menghadapi persaingan

yang semakin kompetitif. Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menerapkan strategi mengenai peran aktif penyuluh pertanian yang terdapat dalam (S2 - T2,T3,T5), yaitu:

- a. Sosialisasi mengenai cara membudidaya ikan lele yang baik dan benar.
- b. Evaluasi dilakukan setelah melihat hasil dari sosialisasi

5.3.4 Strategi *Weakness dan Treats* (WT)

Strategi WT yaitu strategi yang diciptakan untuk meminimalisir kelemahan dan mengatasi ancaman yang ada. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, strategi WT ada dua, yaitu sebagai berikut:

1. Menjalin kerjasama dengan berbagai instansi pemerintah dan instansi swasta seperti perbankan

Program Budidaya ikan lele yang ada di Desa Pedindang, memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan. Hal ini didasarkan pada pendapatan yang dihasilkan pokdakan tersebut dari tahun 2016 hingga tahun 2018 yang dapat dilihat pada Lampiran 4 mengenai penerimaan dan pendapatan ikan lele dari Pokdakan Mangkol Sejahtera. Tetapi berdasarkan hasil penelitian, Pokdakan Mangkol Sejahtera belum melakukan kerjasama dengan instansi pemerintah maupun instansi swasta. Padahal kerjasama tersebut, dapat mengatasi keterbatasan modal yang dihadapi pokdakan tersebut. Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam melakukan kerjasama dengan pemerintah dan instansi terkait seperti perbankan yang terdapat dalam (W1,W4,W5-T1,T3) adalah:

- a. Melakukan hubungan kerjasama dengan instansi pemerintah.
- b. Melakukan hubungan kerjasama dengan instansi swasta.
- c. Evaluasi dilakukan setelah proses hubungan kerjasama dilakukan. Hal ini untuk melihat apakah hubungan tersebut memiliki keuntungan yang besar dalam budidaya ikan lele atau malah sebaliknya.

2. Meningkatkan SDM

Kualitas SDM yang baik dan memiliki keunggulan, akan menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki dalam menjalankan sebuah usaha, terutama dalam menjalankan usaha budidaya ikan lele di Desa Pedindang. SDM yang berkualitas

akan mendukung kegiatan produksi sehingga memperoleh pendapatan yang lebih optimal. Oleh karena itu, pentingnya meningkatkan mutu SDM dalam mengatasi permasalahan seperti SDM yang belum mampu atau siap bersaing secara kompetitif dengan pesaing-pesaing yang sudah ada. Peningkatan SDM yang terdapat dalam (W1,W2,W3-T3.T4,T5) tersebut dapat dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

- a. Sosialisasi mengenai cara atau proses dalam budidaya, dan penerapan teknologi
- b. Sosialisasi mengenai pentingnya memiliki jiwa yang kompetitif dalam menghadapi pangsa pasar yang telah ada.

5.4 Analisis Model Bisnis Canvas Usaha Budidaya Ikan Lele

Berdasarkan hasil penelitian, analisis model bisnis canvas yang dapat memberikan alternatif strategi dalam pengembangan budidaya ikan lele, dapat dilihat pada indikator berikut:

5.4.1 Value Proposition (Keunggulan yang ditawarkan)

Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki keunggulan yang dapat ditawarkan kepada pelanggan maupun mitra yang ingin melakukan kerjasama. Berdasarkan hasil penelitian, pokdakan tersebut memiliki harga yang terjangkau. Harga tersebut memberikan peluang dalam menarik konsumen, sehingga sistem pemasarannya menjadi lebih mudah. Selain itu, pokdakan tersebut memiliki sistem produksi ikan lele yang rutin dan lokasi yang strategis. Produksi yang rutin, menyebabkan pokdakan tersebut selalu menyediakan ikan lele sepanjang tahun. Hal ini tentunya menjadi keunggulan yang dapat ditawarkan pokdakan tersebut.

5.4.2 Customer Segments (Target Pelanggan Utama)

Berdasarkan hasil penelitian, Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki target pasar atau pelanggan utama yaitu tengkulak. Selain itu, konsumen sekitar dan restoran rumah makan hanya sebagai target pelengkap setelah tengkulak. Tabel 14 di bawah ini merupakan asumsi perbandingan hasil penjualan dari budidaya ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera, yaitu sebagai berikut:

Tabel 14. Asumsi Perbandingan Hasil Penjualan dari Budidaya Ikan Lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera

No.	Target Pelanggan	Persentasi (%)
1	Tengkulak	60
2	Restoran rumah makan	25
3	Masyarakat sekitar	10
4	Konsumsi sendiri	5
5	TOTAL	100

Sumber: Data Olahan Primer, 2019

Dari Tabel di atas dapat diketahui bahwa target utama Pokdakan Mangkol Sejahtera yaitu tengkulak dimana persentasenya adalah 60 %. Hal ini dikarenakan, tengkulak langsung mengambil hasil produksi ke tambak pokdakan tersebut. Selain itu, restoran rumah makan memiliki persentase sebesar 25%. Masyarakat sekitar memiliki persentase 10%. Sedangkan yang dikonsumsi sendiri sebesar 5%.

5.4.3 Channels (Media yang digunakan untuk menjangkau Customer Segments)

Berdasarkan hasil penelitian, Pokdakan Mangkol Sejahtera tidak memiliki saluran *channels* apapun. Hal ini dikarenakan rata-rata anggota Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki saluran pemasaran yang mudah. Jadi, Pokdakan tersebut merasa tidak membutuhkan media yang digunakan untuk menjangkau *customer segments*. Padahal, jika ingin mengembangkan budidaya ikan lele dalam skala besar *channels* sangat diperlukan dalam proses promosi.

5.4.4 Customer Relationships (Cara menjaga hubungan dengan customer)

Berdasarkan hasil penelitian, rata-rata anggota Pokdakan tersebut menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan. Hal ini dapat dilihat, dimana meskipun pelanggan baru datang, sedangkan pelanggan lama tidak berhenti berlangganan terutama tengkulak. Hal ini berhubungan dengan keunggulan yang dimiliki Pokdakan tersebut yaitu melakukan produksi secara rutin. Oleh karena itu,

ketersediaan ikan lele selalu ada. Selain itu, Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki sistem pelayanan yang baik, seperti bersikap ramah terhadap pelanggan, memberikan pelayanan yang cepat dan tanggap, menjaga kesabaran dan etika terhadap pelanggan, dan memiliki kemampuan berinteraksi yang baik dengan pelanggan ataupun konsumen.

5.4.5 Revenue Streams (Arus Pendapatan)

Arus pendapatan dalam budidaya ikan lele pada Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki aliran dana yang baik sehingga dapat bertahan atau *survive*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, rata-rata arus pendapatan berasal dari pelanggan tetap. Selain itu, Pokdakan tersebut memiliki sistem pembayaran *cash* dan tidak melayani hutang-piutang. Mekanisme penetapan harga tidak dibedakan oleh Pokdakan tersebut antara setiap pembeli atau pelanggan. Artinya, tidak ada perbedaan harga bagi pelanggan yang datang langsung maupun tidak langsung yang jauh dari lokasi.

5.4.6 Key Activities (Kegiatan operasional utama yang dilakukan)

Pokdakan Mangkol Sejahtera melakukan dua kegiatan operasional utama yaitu pembenihan dan pembesaran. Dua kegiatan ini dikelola langsung oleh anggota pokdakan tersebut. Pokdakan tersebut, tidak membutuhkan tenaga kerja dalam proses produksi, sehingga biaya operasional lebih sedikit. Sumber daya bahan baku yang digunakan dalam proses pembenihan yaitu indukan ikan lele. Sedangkan dalam proses pembesaran yaitu benih ikan lele.

5.4.7 Key Resources (Sumber daya utama yang dimiliki)

Berdasarkan hasil penelitian, sumber daya utama yang dimiliki Pokdakan Mangkol Sejahtera yaitu sumber daya modal yang berasal dari dana pribadi dan tidak melakukan kerjasama dengan pihak manapun. Teknologi yang digunakan saat ini hanyalah telpon genggam sebagai alat komunikasi kepada pelanggan.

5.4.8 Key Partnerships (mitra kerja utama)

Mitra kerja yang bekerja sama dengan Pokdakan Mangkol Sejahtera yaitu pengepul ikan lele. Dalam hal ini, pokdakan tersebut melakukan komunikasi yang baik kepada pengepul ikan lele. Hal ini bertujuan agar ketika panen ikan lele langsung terjual tanpa menunggu waktu yang lama. Selain itu pokdakan tersebut tidak bermitra dengan minimarket atau toko karena ikan lele memiliki posisi sebagai jenis produk yang punya pasar tersendiri.

5.4.9 Cost Structure (Struktur biaya)

Pokdakan Mangkol Sejahtera tidak mengeluarkan biaya dalam perizinan, karena sudah tercatat dalam UMR Kabupaten Bangka Tengah. Selain itu, belum ada investor yang tertarik dengan budidaya ikan lele yang dijalankan pokdakan tersebut. Biaya terpenting yang dikeluarkan dalam proses produksi ikan lele yaitu pakan, listrik dan kegiatan operasional lainnya. Perhitungan biaya operasional dalam usaha budidaya ikan lele pada Pokdakan Mangkol Sejahtera dapat dilihat pada Lampiran 3. Sumber daya utama yang paling mahal adalah Pakan ikan lele. Sedangkan, aktifitas kunci yang paling banyak membutuhkan biaya yaitu pembesaran. Meski demikian, pendapatan yang diterima Pokdakan Mangkol Sejahtera mampu menutupi biaya yang dikeluarkan.

5.5 Strategi Perbaikan Usaha Budidaya Ikan Lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera berdasarkan BMC

Strategi perbaikan usaha budidaya ikan lele di Pokdakan Mangkol Sejahtera berdasarkan BMC yaitu:

5.5.1 Value Proposition (Keunggulan yang ditawarkan)

Analisis strategi SO dan WO maka perbaikan elemen *Value Proposition* atau keunggulan yang ditawarkan di Pokdakan Mangkol Sejahtera, yaitu tetap mempertahankan kualitas ikan lele agar konsumen tidak kecewa dan tetap menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Hal ini, dapat dijadikan keunggulan yang ada di Pokdakan Mangkol Sejahtera.

5.5.2 Customer Segments (Target Pelanggan Utama)

Analisis strategi ST dan SO maka perbaikan elemen *customer segments* atau target pelanggan utama di Pokdakan Mangkol Sejahtera, yaitu memberikan pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan dan tetap mempertahankan harga agar tetap mudah dijangkau semua kalangan. Hal ini, Agar tercipta hubungan baik dengan semua pelanggan.

5.5.3 Channels (Media yang digunakan untuk menjangkau Customer Segments)

Analisis strategi ST maka perbaikan elemen *channels* atau media yang digunakan untuk menjangkau target pelanggan utama di Pokdakan Mangkol Sejahtera, yaitu memanfaatkan media massa sebagai alat promosi guna meningkatkan proses produksi sehingga memudahkan proses pemasaran dan membuat blog atau aplikasi penjualan dalam memasarkan ikan lele dalam skala besar. Hal ini, diharapkan Pokdakan Mangkol Sejahtera dapat menjangkau pasar yang lebih luas.

5.5.4 Customer Relationships (Cara menjaga hubungan dengan customer)

Analisis strategi SO maka perbaikan elemen *customer relationships* atau cara menjaga hubungan dengan customer di Pokdakan Mangkol Sejahtera, yaitu tetap menjaga kualitas ikan lele, tidak membedakan harga pelanggan baru dengan pelanggan lama, dan menjaga kepuasan pelanggan. Hal ini, diharapkan dapat memuaskan seluruh pelanggan di Pokdakan Mangkol Sejahtera.

5.5.5 Revenue Streams (Arus Pendapatan)

Analisis strategi ST dan SO maka perbaikan elemen *revenue streams* atau arus pendapatan di Pokdakan Mangkol Sejahtera, yaitu membuat pembukuan yang akurat, tetap menerapkan sistem pembayaran *cash* agar arus pendapatan lancar, dan tidak membedakan harga antara konsumen maupun pelanggan. Hal ini, agar arus pendapatan di Pokdakan Mangkol Sejahtera dapat berjalan dengan baik.

5.5.6 Key Activities (Kegiatan operasional utama yang dilakukan)

Analisis strategi SO, ST, dan WO maka perbaikan elemen *key activities* atau kegiatan operasional utama yang dilakukan di Pokdakan Mangkol Sejahtera, yaitu meningkatkan produksi pembenihan ikan lele, meningkatkan produksi pembesaran ikan lele, dan menjaga kualitas ikan lele. Hal ini, agar terciptanya kegiatan operasional di Pokdakan Mangkol Sejahtera berjalan baik.

5.5.7 Key Resources (Sumber daya utama yang dimiliki)

Analisis strategi SO dan WO maka perbaikan elemen *key resources* atau sumber daya yang dimiliki di Pokdakan Mangkol Sejahtera, yaitu memanfaatkan teknologi dalam mengembangkan ikan lele seperti teknologi bioflok dan melakukan kerjasama perolehan modal seperti pihak perbankan dan instansi swasta. Hal ini, agar Pokdakan Mangkol Sejahtera dapat memaksimalkan sumber daya yang dimiliki.

5.5.8 Key Partnerships (mitra kerja utama)

Analisis strategi SO dan WT maka perbaikan elemen *key partnerships* atau mitra kerja utama di Pokdakan Mangkol Sejahtera yaitu menjaga hubungan baik dengan mitra yang ada dan melakukan kerjasama dengan mitra lain selain pengepul. Hal ini, agar Pokdakan Mangkol Sejahtera memiliki mitra kerja yang lebih luas.

5.5.9 Cost Structure (Struktur biaya)

Analisis strategi WO dan WT maka perbaikan elemen *cost structure* atau struktur biaya di Pokdakan Mangkol Sejahtera, yaitu membuat pakan mandiri guna menekan biaya yang dikeluarkan dan memberi makan berdasarkan bobot tubuh. Hal ini, agar Pokdakan Mangkol Sejahtera dapat menekan biaya Produksi.