

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PRODUKSI OLAHAN IKAN SIDAT  
(*Anguilla bicolor*) PT. JAWA SUISAN INDAH, SUKABUMI  
*Business Development Strategy for Processed Eel (*Anguilla bicolor*) at PT. Java Suisan  
Indah, Sukabumi***

Rismah<sup>a</sup>, Muhamad Karim<sup>a</sup>, Yodfiatfinda<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Program Studi Agribisnis, Fakultas Bioindustri, Universitas Trilogi, Jl. TMP Kalibata No. 1,  
Jakarta Selatan 12760  
[yodfi@trilogi.ac.id](mailto:yodfi@trilogi.ac.id)

**ABSTRAK**

PT. Jawa Suisan Indah (JSI) adalah perusahaan agribisnis yang bergerak dalam budidaya ikan sidat yang bertujuan ekspor. Perusahaan ini mengalami kesulitan dalam pemenuhan stok bahan baku ikan sidat yang berkualitas akibat tingginya tingkat resiko kematian dan ketersediaan bibit. Tujuan penelitian ini (i) mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi sistem pengembangan usaha PT. JSI dan, (ii) merumuskan strategi alternatif dan strategi urutan prioritas pengembangan usaha yang dapat diterapkan di PT. JSI. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yakni responden berperan sebagai *expert adjustment*. Hasil penelitian ini diperoleh kesimpulan; (i) PT JSI harus mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk olahan ikan sidat dengan mengedepankan cita rasa yang khas disertai oleh varian produk yang beragam.. Strategi ini berdasarkan analisis QSPM memperoleh nilai STAS sebesar 6.862; (ii) menggiatkan dan mempromosikan produk olahan ikan sidat melalui media sosial untuk pasar domestik. Strategi ini berdasarkan analisis QSPM memperoleh nilai STAS sebesar 6.514, dan (iii) menerapkan model kemitraan inti plasma antara PT JSI sebagai inti dengan pembudidaya ikan sidat sebagai plasma. Proses kemitraan ini dilakukan dalam rangka untuk memenuhi dan meningkatkan kebutuhan stok bahan baku untuk memproduksi olahan ikan sidat. Strategi ini berdasarkan analisis QSPM memperoleh nilai STAS sebesar 6.426.

**Kata Kunci** : Sidat, STAS, Sukabumi, QSPM

**ABSTRACT**

*PT. Java Suisan Indah is an agribusiness company engaged in eel farming where the products are purposed to export market. The company is still facing difficulties in fulfilling the quality stock of eel raw materials, due to high mortality in the cultivation stage and availability of eel seeds as well. The goals of this study are (i) to identifies internal and external factors that influence the business development system of PT. JSI and, (ii) to formulating the alternative strategies in order to prioritize business development that can be applied at PT. JSI. The sampling method uses a purposive sampling technique where respondents act as expert adjustments. The results of this study are concluded; (i) PT JSI must maintain prices and improve the quality of eel processed products by prioritizing distinctive flavors accompanied by diverse product variants to increase international consumer loyalty to PT JSI's products. This strategy based on QSPM analysis obtained a STAS value of 6.862 ; (ii) intensifying and promoting processed eel products through social media for the domestic market to expand sales and be widely known to the public. This strategy based on QSPM analysis obtained a STAS value of 6.514. And (iii) applied a plasma core-core partnership model between PT JSI as the core and eel farmers as plasma. This partnership process is carried out to meet and*

increase the need for a stock of raw materials to produce eel forceps. This strategy based on QSPM analysis obtained a STAS value of 6.426.

**Keywords:** Eel, STAS, Sukabumi, QSPM

## PENDAHULUAN

Sektor perikanan memiliki peluang untuk dikembangkan di masa yang akan datang. Peluang tersebut dapat dilihat dari sumber daya alam yang mendukung yaitu wilayah laut Indonesia memiliki potensi perikanan tangkap dan budidaya yang melimpah. Dari sisi permintaan, industry perikanan didukung oleh permintaan yang terus naik. Badan Pusat Statistik (2017) melaporkan bahwa konsumsi ikan per kapita masyarakat Indonesia terus mengalami kenaikan. Pada tahun 2014 tingkat konsumsi rata-rata ikan sebesar 38.14 kg/kapita/tahun, naik menjadi 41.11 kg/kapita/tahun pada tahun 2015, naik lagi menjadi 43.94 kg/kapita/tahun pada tahun 2016 dan pada tahun 2017 menjadi sebesar 46.49 kg/kapita/tahun. Kondisi ini menjadi kekuatan dan peluang usaha bagi industri yang bergerak di sektor perikanan untuk mengembangkannya. Salah satunya melalui usaha budidaya ikan sidat. Walaupun ikan sidat masih belum banyak penggemarnya, tetapi kandungan gizi ikan sidat yang tinggi, cocok diberikan ke anak-anak yang sedang dalam masa pertumbuhan maupun untuk ibu hamil.

Riana (2014) menyebutkan bahwa ikan sidat jenis *Anguilla bicolor* banyak terdapat di Sukabumi, Cilacap, dan Jember. Sumber bibit sidat jenis ini diperoleh dari perairan muara di sekitar daerah Pelabuhanratu, Sukabumi, Jawa Barat. Jenis ikan sidat ini berkulit hitam polos kecoklatan yang biasa disebut sidat anjing dan-sangat diminati oleh orang Jepang yang menjadi konsumen utama ikan sidat. Fadil (2016) menyatakan bahwa kebutuhan ikan sidat di dunia mencapai 300.000 ton dan sebesar 40% diserap Jepang. Selebihnya diserap negara lain yaitu Taiwan, Cina, Australia, New Zealand, dan Korea Selatan. Produksi ikan sidat Indonesia hanya mampu berkontribusi sebesar 1 % dari kebutuhan sidat dunia. Hal ini yang menunjukkan bahwa ikan sidat memiliki potensi menjanjikan sebagai komoditas ekspor perikanan Indonesia. Ratucoreh et al.(2002) menyebutkan ikan sidat menjadi komoditas penting produk perikanan. Monticini (2014) mengemukakan bahwa pasar ikan sidat dunia dikuasai oleh China sebesar 53%, Taiwan, Denmark, USA dan Belanda masing-masing 3%.

PT. Jawa Suisan Indah (PT.JSI) adalah perusahaan yang terletak di Pelabuhanratu yang didirikan oleh warga negara Jepang. Perusahaan ini melakukan usaha agribisnis ikan sidat (*Anguilla bicolor*) mulai dari budidaya bibit sampai ukuran panen dan pengolahan siap ekspor. Budidaya dilakukan di kolam semen. Produk olahan yang dijual oleh perusahaan yaitu daiging

sidat *fillet* beku mentah tanpa kepala dan tulang. Perusahaan juga meningkatkan nilai tambah ikan itu sendiri dengan cara: (i) menjual makanan siap saji dalam bentuk *fillet* tanpa tulang dan kepala yang dipanggang biasa disebut *shirayaki*; (ii) memproduksi ikan sidat panggang yang diselimuti saus manis (*tare*) yang disebut *kabayaki* dan (iii) memanfaatkan bagian kepala, tulang, dan hati dari ikan sidat yang masih mempunyai nilai jual sebagai bahan baku pembuatan saus manis (*tare*).

Pemeliharaan ikan sidat secara komersial dan dalam jumlah yang besar, perlu adanya perhatian yang serius, khususnya dalam penanganan pasca panen. Hal ini dilakukan agar ikan sidat dapat diterima dalam kualitas yang baik oleh konsumen. Permintaan produk olahan ikan sidat terus meningkat di pasar internasional, namun PT.JSI masih mengalami kesulitan untuk memenuhinya akibat kesulitan mendapatkan stok bahan baku *unagi* yang berkualitas. Masalah yang dihadapi selama ini dalam proses budidaya ikan sidat ialah tingginya tingkat resiko kematian dalam pemeliharaannya. Selan itu, ketersediaan benih untuk budidaya sangat dipengaruhi iklim sehingga menjadi salah satu faktor kendala dalam memenuhi permintaan ekspor maupun dalam pengembangan usahanya.

*Supply* bahan baku ikan sidat (*unagi*) berkualitas saat ini juga berasal dari daerah Cirebon. Permasalahan yang dialami adalah jarak yang jauh membutuhkan waktu lama yang mengakibatkan kualitas *unagi* pada saat sampai di PT.JSI mengalami banyak penyusutan. Penyusutan tersebut diakibatkan *unagi* yang sakit karena saling melukai satu sama lain atau kekurangan oksigen, sehingga ada *unagi* yang mengalami kematian.

Masyarakat lokal memiliki pandangan tertentu terkait ikan sidat. Selain harganya mahal, masyarakat juga menilai bahwa ikan ini memiliki bentuk fisik yang menyerupai ular sehingga mereka tidak mau mengkonsumsinya apalagi membudidayakan. Pembudidaya lokal belum tinggi animonya untuk membudidayakan jenis ikan ini karena merasa alasan di atas, serta tingginya resiko dalam pemeliharaan, membutuhkan modal besar, dan kurangnya informasi pasar. Masyarakat lokal yang memandang bahwa harga daging sapi 3 kali lipat lebih murah dibandingkan ikan sidat sehingga mereka memilih daging sapi sebagai pemenuhan kebutuhan proteinnya. Hal ini mengakibatkan ikan sidat kurang diminati konsumen dalam negeri.

Dilatarbelakangi uraian di atas, maka penulis melakukan penelitian tentang pengembangan usaha produksi olahan ikan sidat. Hasil penelitian ini diharapkan dapat merumuskan alternatif strategi prioritas pengembangan usaha produksi olahan ikan sidat sehingga menjadi dasar untuk pengambilan keputusan internal maupun eksternal bagi perusahaan. Dampaknya, perusahaan dapat meningkatkan volume penjualan, mengembangkan usahanya dan berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

## **METODOLOGI**

### **Waktu dan Tempat**

Penelitian dilaksanakan pada bulan November 2018 hingga Mei 2019. Kegiatan penelitian internal dilaksanakan di PT. Jawa Suisan Indah, Jalan Cipatuguran SLK IPB Kampung Neglasari RT03/RW20, Pelabuhanratu, Sukabumi, Jawa Barat. Sementara penelitian eksternal di Kantor Dinas Kelautan dan Perikanan Pelabuhanratu, Balai Besar Pengolahan dan Pemasaran Hasil Perikanan (BBP2HP) Pelabuhanratu, dan rumah pemasok benih sidat yang lokasinya terletak tidak jauh dari perusahaan.

### **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 IE dan matriks SWOT. (3) Tahap pengambilan keputusan yang menggunakan analisis QSPM.

### **Tahap Analisis Input**

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

- (1) Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dengan mencantumkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta peluang dan ancaman yang hadapi perusahaan
- (2) Pemberian nilai bobot yang menunjukkan tingkat kepentingan relatif terhadap keberhasilan perusahaan. Penentuan bobot setiap variabel digunakan skala 1,2,3. Penilaian untuk setiap skala dapat dijelaskan sebagai berikut:

1 = Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal

2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal.

3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Menentukan bobot pada setiap faktor dengan skala dari ((1,0) (paling penting) sampai (0,0) (tidak penting)) yang didasarkan pada pengaruh setiap faktor dalam kedudukan strategis perusahaan. Jumlah total seluruh pembobotan yang diberikan tidak melebihi nilai (1,0).

$$a_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$$

Keterangan:

A<sub>i</sub> = Bobot variabel ke-i

X<sub>i</sub> = Nilai variabel ke-i

I = 1,2,3,...,n

N = Jumlah variabel

- (3) *Rating* diasumsikan sebagai seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon strategi yang ada. *Rating* yang diberikan dalam penilaian internal dan eksternal ialah nilai kekuatan sama dengan peluang namun berbanding terbalik dengan kelemahan dan ancaman.

Dibawah ini penilaian *rating* kekuatan dan peluang, diantaranya :

rating 1 = sangat lemah

rating 3 = kuat

rating 2 = lemah

rating 4 = sangat kuat

- (4) Hasil dari perkalian bobot dan *rating* ialah nilai tertimbang. Kemudian nilai tertimbang dijumlahkan untuk memperoleh nilai total nilai tertimbang bagi perusahaan.
- (5) Total nilai tertimbang pada matriks IFE dan EFE akan berada pada kisaran 1.0 (terendah) hingga 4.0 (tertinggi), dengan nilai rata-rata 2.5. Semakin tinggi nilai total tertimbang perusahaan pada matriks IFE dan EFE mengindikasikan perusahaan merespon peluang dan ancaman (Faktor eksternal) atau kekuatan dan kelemahan (Faktor internal) dengan Sangat baik, begitu pula sebaliknya.

### **Tahap Pencocokan Matriks IE**

Matriks IE merupakan tahap pencocokan dengan memasukkan hasil pembobotan matriks EFE dan IFE ke dalam matriks IE. Hal ini bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE merupakan hasil penggabungan antara matriks IFE dan matriks EFE ke dalam matriks yang terdiri atas Sembilan sel.

Matriks IE terdiri atas dua dimensi, yaitu total skor dari matriks IFE pada sumbu x dan total skor dari matriks EFE pada sumbu Y. Matriks IE terbagi menjadi tiga bagian diantaranya:

1. Divisi sel I, II, atau IV dimana posisi ini bersifat (*grow and build*). Strategi yang tepat untuk sel ini ialah strategi intensif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau integratif yaitu integrasi ke belakang, integrasi kedepan, dan integrasi horizontal.
2. Divisi sel III, V, atau VII dimana posisi ini bersifat *hold and maintain* Strategi yang tepat untuk sel ini ialah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi sel VI, VIII, atau IX dimana posisi ini bersifat *harvest or divest*). Strategi yang tepat untuk sel ini ialah strategi divestasi dan likuidasi.

### **Analisis Matriks SWOT**

Rangkuti (2008) mengatakan bahwa analisis matriks SWOT merupakan titik tengah dari analisis EFE. Analisis ini merupakan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dan

disesuaikan dengan analisis IFE yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis .

Rangkuti (2008) menyajikan keterangan matriks SWOT:

1. Strategi *Strength and opportunity* (SO). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi *Strength and Threats* (ST). Strategi dalam menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi ancaman.
3. Strategi *Weakness and Opportunity* (WO). Strategi ini digunakan dalam memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi *Weakness and Threats* (WT). Strategi yang bersifat defensif perusahaan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

### **Tahap Analisis QSPM**

Adapun unsur-unsur yang terdapat didalam QSPM adalah:

- Strategi-strategi alternatif
- Faktor-faktor kunci
- Bobot
- *Attractiveness Score* (AS) = Nilai daya tarik
- *Total Attractiveness Score* (TAS) = Total nilai daya tarik
- *Sum Total Attractiveness Score* (STAS) = Jumlah total nilai daya tarik.

Langkah-langkah penggunaan QSPM dalam proses penetapan keputusan adalah:

1. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari matriks EFE dan IFE lalu dimasukkan dalam QSPM
2. Memberikan bobot pada masing-masing faktor sukses eksternal dan internal. Bobot ini sama dengan yang ada di matriks EFE dan IFE.
3. Meneliti matriks pada langkah 2 dan mengidentifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Mencatat strategi-strategi ini di bagian atas baris QSPM. Setelah itu, mengelompokkan strategi-strategi tersebut ke dalam kesatuan yang *mutually exclusive* jika memungkinkan.
4. Menentukan *Attractiveness Score* (AS) atau nilai daya tarik. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing faktor-faktor sukses eksternal dan internal. Menentukan peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang

sedang dibuat. Jika peran dari faktor tersebut adalah besar, maka strateginya harus dibandingkan secara relatif dengan faktor utama. Secara terinci, nilai AS harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan kemenarikan relatif dari suatu strategi terhadap strategi lainnya.

Batasan nilai AS yaitu:

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| 1 = tidak menarik  | 3 = menarik        |
| 2 = kurang menarik | 4 = sangat menarik |

Untuk menghitung jumlah AS didapat dari perkalian bobot (langkah 2) dengan AS (langkah 4) pada masing-masing baris. Jumlah AS menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi.

5. Menghitung *Sum Total Attractiveness Score* (STAS) atau total nilai daya tarik. Menjumlahkan semua TAS pada masing-masing kolom QSPM. Berdasarkan beberapa nilai STAS yang diperoleh maka nilai STAS yang tertinggi merupakan yang menjadi pilihan utama. Nilai STAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil Analisis**

#### **Analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)**

Faktor internal yang dianalisis dengan matriks IFE ialah kekuatan dan kelemahan. Hasil analisis ini kekuatan dan kelemahan dikembangkan dan dievaluasi untuk memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan. Hasil pengolahan data IFE pada perusahaan PT. JSI disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1 menunjukkan bahwa faktor internal mempunyai orientasi pasar internasional dengan skor 0.203 sehingga merupakan faktor kekuatan strategis yang paling berpengaruh di PT. JSI. Hal ini yang menjadi tolok ukur perusahaan dalam mengelola produk olahan ikan sidat. Orientasi pasar internasional ini sejalan dengan pendapat Fadil (2016) yang menyatakan bahwa kebutuhan ikan sidat di dunia mencapai 300.000 ton dan sebesar 40% diserap oleh Jepang sisanya 60% diserap negara lain yaitu Taiwan, Cina, Australia, New Zealand, dan Korea Selatan. Masalahnya hingga saat ini produksi ikan sidat Indonesia hanya mampu berkontribusi sebesar 1 % dari kebutuhan sidat dunia atau sebesar 3000 ton.

Kekuatan lain yang dimiliki perusahaan dari analisis ini adalah produk olahan sidat tanpa bahan pengawet berbahaya dengan nilai skor 0.196. Hal ini menunjukkan bahwa produk

yang dihasilkan perusahaan mampu memprioritaskan kesehatan dan menjaga kepercayaan konsumen.

Tabel 1 Hasil Matriks IFE

| <b>Faktor Internal</b>   | <b>Bobot rata-rata</b> | <b>Rating rata-rata</b> | <b>Total skor rata-rata</b> |
|--|------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>Kekuatan</b>  |                        |                         |                             |
| A = Struktur organisasi sudah ada  | 0.047                  | 2.67                    | 0.125                       |
| B = Variasi produk beragam   | 0.046                  | 2.67                    | 0.121                       |
| C = Produk olahan sidat berkualitas dan mempunyai cita rasa yang khas  | 0.047                  | 3.67                    | 0.173                       |
| D = Produk olahan sidat tanpa bahan pengawet berbahaya   | 0.049                  | 4                       | 0.196                       |
| E = Lokasi perusahaan strategis  | 0.046                  | 3                       | 0.137                       |
| F = Memiliki akun media sosial   | 0.039                  | 2                       | 0.079                       |
| G = Sering mengikuti pameran/ <i>event</i> tertentu  | 0.046                  | 2.67                    | 0.123                       |
| H = Mempunyai sertifikat BPOM  | 0.054                  | 2                       | 0.109                       |
| I = Kerjasama yang baik antar pekerja  | 0.05                   | 1.67                    | 0.083                       |
| J = Menggunakan <i>list stock</i> untuk pengontrolan bahan baku  | 0.047                  | 2.67                    | 0.125                       |
| K = Harga jual produk memiliki nilai ekonomis yang tinggi  | 0.052                  | 2.67                    | 0.139                       |
| L = Menggunakan <i>email</i> dan <i>Whatsapp</i> dengan karyawan   | 0.038                  | 2.33                    | 0.089                       |
| M = Pengalaman top manajer   | 0.056                  | 2.33                    | 0.13                        |
| N = Mempunyai orientasi pasar international  | 0.055                  | 3.67                    | 0.203                       |
| O = Adanya rapat rutin setiap hari dan motivasi sebelum bekerja  | 0.044                  | 3                       | 0.132                       |
| <b>Kelemahan</b>   |                        |                         |                             |
| P = Gedung yang dimiliki perusahaan bukan gedung hak milik   | 0.043                  | 1.33                    | 0.057                       |
| Q = Karyawan sering mengalami <i>double job</i> dalam bekerja  | 0.044                  | 2                       | 0.089                       |
| R = Umumnya harga kurang ekonomis ditempuh kalangan lokal  | 0.041                  | 1.33                    | 0.054                       |
| S = Kurangnya masyarakat lokal menerima informasi terkait kandungan ikan sidat dan informasi penjualan.      | 0.045                  | 1                       | 0.045                       |
| T= Kurang terlibatnya masyarakat sekitar dalam pemenuhan stok bahan baku ikan sidat dalam proses pembesaran. | 0.054                  | 1                       | 0.054                       |
| U = Sering terjadinya <i>miscommunication</i> antara manajer dan karyawan.                                   | 0.057                  | 1                       | 0.057                       |
| <b>Total</b>   | <b>1</b>               | <b>48.7</b>             | <b>2.320</b>                |

Sumber : Hasil Diolah (2019)

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa kelemahan utama yang dimiliki perusahaan adalah kurangnya masyarakat lokal kurang mendapatkan informasi tentang terkait kandungan

gizi ikan sidat dan akses penjualan dengan nilai skor sebesar 0.045. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat lokal masih didominasi cara pandang konvensional bahwa ikan sidat ialah jenis ikan yang berbentuk ular yang memiliki telinga sehingga mereka tidak berminat mengkonsumsi dan membudidayakannya. Selain itu, masyarakat juga tidak mendapatkan dukungan pemerintah dalam aspek pelatihan dan bantuan permodalan untuk membudidayakan ikan sidat. Masyarakat juga memahami bahwa membudidayakan ikan sidat mempunyai risiko tingkat kematian yang tinggi dalam pemeliharannya, sehingga menjadi dasar untuk tidak membudidayakannya.

Total skor hasil perhitungan matriks IFE sebesar 2.320 yang kurang dari 2,5. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi internal yang lemah dibandingkan kekuatan yang dimilikinya.

#### **Analisis Matriks EFE (*Ekternal Factor Evaluation*)**

Faktor eksternal yang dianalisis melalui matrik EFE yaitu peluang dan ancaman. Hasil analisis ini bertujuan memaksimalkan peluang serta meminimalkan ancaman. Hasil analisis matriks EFE disajikan pada Tabel 2. Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa peluang terbesar yang dapat dimanfaatkan oleh PT. JSI adalah wilayah Pelabuhanratu yang memiliki potensi benih dan lokasi yang memenuhi syarat untuk pemeliharaan ikan sidat dengan nilai skor 0.216. Faktor eksternal lainnya adalah tingginya permintaan pasar dunia terhadap produk olahan sidat dengan nilai skor sebesar 0.196. yang menjadi peluang bagi PT JSI. Hal ini menjadi faktor strategis bagi PT.JSI untuk berbisnis produk olahan sidat.

Faktor ancaman utama yang dihadapi oleh PT.JSI adalah kurangnya kesadaran lingkungan seperti membuang limbah sisa hasil olahan ikan sidat di pinggir pantai dengan nilai skor 0.112. Tindakan ini akan berdampak buruk bagi kawasan Pelabuhanratu yang dikenal sebagai tempat pariwisata dengan daya tarik pantainya yang indah. PT JSI seharusnya melakukan pengolahan dan pemanfaatan sisa limbah hasil olah sidat menjadi pupuk atau pakan ternak. Dengan pengolahan ini menunjukkan bahwa ancaman yang selama ini terjadi berubah menjadi peluang bagi perusahaan untuk mendapatkan manfaat ekonomi berupa nilai tambah dari sisa limbah hasil olahan ikan sidat yang dikenal sebagai *zero waste*.

Ancaman lain yang dihadapi adalah kurangnya dukungan pemerintah untuk memberikan pelatihan dan akses pemodalannya bagi masyarakat yang akan melakukan budidaya atau pembesaran ikan sidat yang mendapatkan skor 0.115. PT. JSI dalam bisnis olah ikan sidat ini mempunyai kuota pemeliharaan ikan sidat tersendiri dalam memenuhi permintaan pasar ekspor ke Jepang. Problem tingginya tingkat kematian ikan sidat membuat PT.JSI kesulitan memenuhi permintaan tersebut akibat *supply* bahan baku yang terbatas dan sulit diperoleh.

Tabel 2 Hasil Matriks EFE

| <b>Faktor Eksternal</b>   | <b>Bobot rata-rata</b> | <b>Rating rata-rata</b> | <b>Total skor rata-rata</b> |
|---|------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>Peluang</b>  |                        |                         |                             |
| A =Pelabuhanratu sebagai kota pariwisata  | 0.064                  | 2.25                    | 0.144                       |
| B =Pelabuhanratu memiliki potensi pemeliharaan dan benih ikan sidat.  | 0.054                  | 4                       | 0.216                       |
| C =Menyerap tenaga kerja lokal  | 0.054                  | 3.5                     | 0.188                       |
| D =Masih rendahnya jumlah perusahaan yang berbisnis ikan sidat  | 0.052                  | 2.25                    | 0.117                       |
| E =Tingginya permintaan produk olahan ikan sidat di pasar dunia   | 0.052                  | 3.75                    | 0.196                       |
| F =Berkembangnya teknologi internet   | 0.054                  | 3.25                    | 0.174                       |
| G =Berkembangnya teknologi untuk produk olahan sidat  | 0.05                   | 2.75                    | 0.138                       |
| H =Adanya dukungan pemerintah terhadap perusahaan perikanan terutama untuk produk olahan sidat  | 0.054                  | 3.5                     | 0.189                       |
| I =Hubungan baik dengan pemasok benih   | 0.052                  | 3.75                    | 0.195                       |
| J =Tingginya loyalitas konsumen internasional terhadap produk olahan ikan sidat   | 0.05                   | 3                       | 0.151                       |
| <b>Ancaman</b>  |                        |                         |                             |
| K =Kurangnya kesadaran lingkungan yang ditandai membuang sembarangan limbah sisa hasil olahan di pinggir pantai                       | 0.05                   | 2.25                    | 0.112                       |
| L = Musim yang mempengaruhi ketersediaan benih sidat  | 0.049                  | 3.25                    | 0.158                       |
| M =Penurunan produksi ikan sidat akibat penangkapan yang berlebihan ( <i>over fishing</i> )   | 0.056                  | 2.25                    | 0.125                       |
| N = Jauhnya jarak yang ditempuh pemasok pakan ikan sidat  | 0.053                  | 2.75                    | 0.145                       |
| O =Harga bahan baku dan pendukung yang tidak stabil   | 0.055                  | 2.75                    | 0.151                       |
| P =Kenaikan harga bahan bakar minyak yang mempengaruhi transportasi   | 0.056                  | 2.5                     | 0.139                       |
| Q = Kurangnya dukungan pemerintah dari aspek pelatihan dan pemodalannya bagi masyarakat lokal membudidayakan / membesarkan ikan sidat | 0.046                  | 2.5                     | 0.115                       |
| R =Beralihnya pelanggan pada pesaing dengan produk sejenis  | 0.052                  | 3.25                    | 0.169                       |
| S =Produk baru yang lebih inovatif  | 0.048                  | 2.5                     | 0.121                       |
| <b>Total</b>  | <b>1</b>               | <b>56</b>               | <b>2.944</b>                |

Sumber : Hasil Diolah (2019)

Secara geografis, posisi PT JSI yang berlokasi di Pelabuhanratu sudah tepat karena daerahnya merupakan wilayah berkembangbiakan benih ikan sidat. Benih ikan sidat mudah

ditemukan di pesisir Pelabuhanratu terutama pada sungai-sungai yang bermuara di Teluk Pelabuhanratu. Meskipun demikian, ketersediaan benih di wilayah ini juga sangat dipengaruhi iklim. Jika kondisi iklim mendukung populasi benih ikan sidat melimpah. Namun masyarakat lokal tidak memiliki minat dan kemampuan untuk melakukan pembesaran ikan sidat dari benih yang ditangkap secara bebas di Pelabuhanratu. Inilah masalah yang mengancam eksistensi keberlanjutan bisnis PT JSI.

Hasil perhitungan total skor matriks EFE diperoleh nilai sebesar 2.944. Total nilai matriks EFE ini lebih besar dari 2.5 yang menunjukkan bahwa PT.JSI mampu merespon dan meminimalisasi ancaman faktor eksternalnya dengan memaksimalkan peluang yang ada. Salah satu peluang yang dimanfaatkan ialah membeli benih sidat dari masyarakat lokal yang kemudian dibesarkan dalam kolam - kolam budidaya pembesaran di perusahaan tersebut.

### Analisis Matriks IE (*Internal-Eksternal*)

Hasil perhitungan total skor matriks IFE sebesar 2.320. dan EFE sebesar 2.944 yang menunjukkan bahwa posisi PT JSI pada matriks IE berada pada sel V. Interpretasinya adalah PT. JSI berada pada posisi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) eksistensinya. Pada posisi ini, strategi yang digunakan adalah melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk olahan ikan sidat. Hasil analisis matriks IE dilihat pada Gambar 1 berikut

| EFE/IFE                             | Skor IFE (2.320) |                    |                   |
|-------------------------------------|------------------|--------------------|-------------------|
|                                     | Kuat<br>(3-4)    | Sedang<br>(2-2.99) | Lemah<br>(1-1.99) |
| Tinggi (3-4)                        | I                | II                 | III               |
| Skor EFE (2.823)<br>Sedang (2-2.99) | IV               | V                  | VI                |
| Rendah (1-1.99)                     | VII              | VIII               | IX                |

Gambar 1. Analisis Matriks IE  
Sumber : Hasil Diolah (2019)

Strategi *hold and maintain*:

a. Strategi Penetrasi Pasar

Strategi ini bertujuan untuk memperluas dan meningkatkan pangsa pasar produk/jasa yang lebih besar jangkauan pemasarannya. Strategi penetrasi pasar yang harus diterapkan oleh PT.JSI:

Menggiatkan dan mempromosikan produk olahan ikan sidat melalui berbagai situs media sosial untuk pasar domestik Tujuannya agar meningkatkan penjualan jangkauan

pengembangan usaha serta dapat dikenal masyarakat secara luas. Kandungan informasi yang disajikan adalah informasi tentang kandungan gizi yang tinggi pada ikan sidat. Strategi Pengembangan Produk

b. Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk dilakukan dengan cara memodifikasi produk yang sudah ada sehingga menjadi lebih bernilai dibandingkan produk sebelumnya. Strategi harus diterapkan oleh PT.JSI:

1. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk olahan ikan sidat dengan mengedepankan cita rasa yang khas disertai oleh varian produk yang beragam agar meningkatkan loyalitas konsumen internasional terhadap produk dihasilkan PT JSI.
2. Mengembangkan peluang usaha yang memanfaatkan limbah ikan sidat dengan cara merekrut sumber daya manusia yang memiliki kapasitas, pengetahuan dan kemampuan untuk mengolah limbahnya menjadi produk yang bernilai tambah secara ekonomi seperti pakan ternak/ikan dan pupuk organik.
3. Menerapkan model kemitraan inti plasma-inti antara PT JSI sebagai inti dengan pembudidaya ikan sidat sebagai plasma. Proses kemitraan ini dilakukan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan stok bahan baku untuk memproduksi olahan ikan sidat. Aspek-aspek yang diperoleh plasma dari perusahaan inti yaitu bimbingan, pelatihan, pengontrolan oleh perusahaan terhadap pembudidaya ikan baik dari segi teknis, proses budidaya dan kualitas produk yang dihasilkan pembudidaya (plasma). Pihak pembudidaya diharuskan menjual hasil budidayanya ke pihak perusahaan (inti).

***Analisis Strengths, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT)***

Analisis strategi yang dihasilkan dari matriks IE yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk olahan ikan sidat. Selanjutnya dirumuskan analisis SWOT untuk mendapatkan alternatif prioritas strategi yang merupakan kesimpulan dari analisis faktor internal dan eksternal. Strategi – strategi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Strategi (*Strengths, Opportunity*) SO

Strategi ini memanfaatkan kekuatan internal dan peluang eksternal. Strategi SO berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal PT. JSI ialah : mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk olahan ikan sidat dengan mengedepankan cita rasa

yang khas disertai oleh varian produk yang beragam agar meningkatkan loyalitas konsumen internasional terhadap produk dihasilkannya.

2. Strategi (*Strengths, Threat*) ST

Strateginya dilakukan PT JSI adalah memaksimalkan kekuatan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi ST berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal ialah : mengembangkan peluang usaha dengan memanfaatkan limbah ikan sidat. Untuk mendukung strategi ini dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas, pengetahuan dan kemampuan untuk mengolah limbahnya menjadi produk yang bernilai tambah secara ekonomi seperti pakan ternak/ikan dan pupuk organik.

3. Strategi (*Weakness, Opportunity*)WO

Strategi WO bertujuan memperkuat peluang eksternal untuk mengatasi kelemahan internal. Strategi WO berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal ialah: menggiatkan dan mempromosikan produk olahan ikan sidat melalui berbagai situs media sosial untuk pasar domestik Tujuannya agar meningkatkan jangkauan penjualan dan pengembangan usaha sehingga dikenal masyarakat secara luas. Kandungan informasi yang disajikan adalah informasi tentang kandungan gizi yang tinggi pada ikan sidat.

4. Strategi (*Weakness, Opportunity*) WT

Menerapkan model kemitraan inti plasma-inti antara PT JSI sebagai inti dengan pembudidaya ikan sidat sebagai plasma. Proses kemitraan ini dilakukan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan stok bahan baku dalam memproduksi olahan ikan sidat. Aspek-aspek yang diperoleh plasma dari perusahaan inti yaitu bimbingan, pelatihan, pengontrolan oleh perusahaan terhadap pembudidaya ikan baik dari segi teknis, proses budidaya dan kualitas produk yang dihasilkan pembudidaya (plasma). Pihak pembudidaya diharuskan menjual hasil budidayanya ke pihak perusahaan (inti).

### **Analisis Matriks QSPM**

Berdasarkan hasil perhitungan *total attractive core* (TAS) diperoleh bahwa alternatif strategi yang paling menarik dan diprioritaskan untuk diterapkan PT.JSI dalam usaha produk produk olahan ikan sidat adalah memanfaatkan peluangng bisnis ikan sidat akibat rendahnya jumlah pesaingnya dengan cara mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk olahan yang mengedepankan cita rasa yang khas serta membuat variasi produk yang beragam agar meningkatkan loyalitas konsumen internasional. Strategi prioritas ini mendapatkan nilai dengan *total attractive score* sebesar 6.862. Hasil analisis matriks QSPM disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3 Analisis Matriks QSPM

| No | Alternatif Strategi  | TAS   | Peringkat |
|----|--|-------|-----------|
| 1  | Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk olahan ikan sidat dengan mengedepankan cita rasa yang khas disertai oleh varian produk yang beragam agar meningkatkan loyalitas konsumen internasional terhadap produk dihasilkan PT JSI.  | 6.862 | I         |
| 2  | Menggiatkan dan mempromosikan produk olahan ikan sidat melalui berbagai situs media sosial di pasar domestik Tujuannya agar meningkatkan jangkauan penjualan dan pengembangan usaha sehingga dikenal masyarakat secara luas. Kandungan informasi yang disajikan adalah informasi tentang kandungan gizi yang tinggi pada ikan sidat.   | 6.514 | II        |
| 3  | Mengembangkan peluang usaha yang memanfaatkan limbah ikan sidat dengan menyediakan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas, pengetahuan dan kemampuan untuk mengolah limbahnya menjadi produk yang bernilai tambah secara ekonomi seperti pakan ternak/ikan dan pupuk organik.   | 3.838 | IV        |
| 4  | Menerapkan model kemitraan inti plasma-inti antara PT JSI sebagai inti dengan pembudidaya ikan sidat sebagai plasma. Proses kemitraan ini dilakukan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan stok bahan baku untuk memproduksi olahan ikan sidat. Aspek-aspek yang diperoleh plasma dari perusahaan inti yaitu bimbingan, pelatihan, pengontrolan oleh perusahaan terhadap pembudidaya ikan baik dari segi teknis, proses budidaya dan kualitas produk yang dihasilkan pembudidaya (plasma). Pihak pembudidaya diharuskan menjual hasil budidayanya ke pihak perusahaan (inti). | 6.426 | III       |

Sumber : Hasil Diolah (2019)

## KESIMPULAN

Faktor kekuatan PT JSI adalah; lokasi perusahaan, harga jual produk dan pasar berorientasi ekspor. Sementara faktor kelemahannya meliputi; harga di pasar lokal, masyarakat lokal belum mendapatkan informasi kandungan gizi ikan sidat. Faktor peluang; potensi benih di lokasi perusahaan, tersedianya tenaga kerja lokal; tingginya permintaan produk olahan ikan sidat di pasar dunia. Faktor ancaman; pengaruh musim terhadap keberadaan benih sidat; penurunan produksi benih akibat penangkapan berlebihan; pemasok pakan sidat yang terlalu jauh jaraknya; kurangnya dukungan pemerintah terhadap pelatihan dan pemodalan bagi masyarakat lokal untuk membudidayakan ikan sidat. Strategi alternatif berdasarkan urutan prioritas dalam pengembangan usaha pada PT JSI: pertama, mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk olahan ikan sidat; kedua, menggiatkan dan mempromosikan produk olahan ikan sidat; ketiga, mengembangkan peluang usaha dengan cara memanfaatkan limbah ikan sidat yang sumber daya manusia yang profesional; keempat, menerapkan model

kemitraan inti plasma-inti antara PT JSI sebagai inti dengan pembudidaya ikan sidat sebagai plasma.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi,R. 2005. Teknologi Pengembangan Perikanan dan Kelautan Untuk Memperkuat Ketahanan Pangan Serta Memacu Perekonomian Nasional Secara Berkelanjutan. Mulyono SB, editor. Bogor (ID): IPB Press.
- Affandi, R. 2001. Budidaya Ikan Sidat. Bogor (ID):Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan Institut Pertanian Bogor.
- Bachtiar N, Harahap N, Riniwati H. 2013. Strategi Pengembangan Pemasaran Ikan Sidat (*Anguilla Bicolor*) di Unit Pengelola Perikanan Budidaya (UPPB) Desa Deket, Kecamatan Deket, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur. *APi Student Journal*. 1(1): 29-36.
- Bark A, William S, Knight B. 2007. *Curent Status And Temporal Trend In Stocks Of European Eel In England And Wales*. *ICES Journal Of Marine Science*. 64: 1368-1378.
- Badan Pusat Statistik. 2017. Produktivitas Perikanan Indonesia. [Internet].[diunduh 19 Januari 2018]. Tersedia pada: <https://kkp.go.id>
- David, F R. 2009. Manajemen Strategis:*Konsep*. Edisi ke-12. Sunardi D,penerjemah;Wuriarti P, editor. Jakarta (ID): Salemba Empat.Terjemahan dari: *Strategic Management 12th Ed*.
- Fadil, V. 2016. Bisnis Menjanjikan Budidaya Ikan Sidat. [Internet]. [diunduh 25 April 2016].Tersedia pada<https://m.wartaekonomi.co.id/berita98242/bisnis-menjanjikan-budidaya-ikan-sidat.html#>
- Haryono.2008. Sidat, Belut Bertelinga : Potensi dan Aspek Budidaya. Fauna Indonesia. Vol 8 (1). LIPI. Hal. 27-31.
- Monticini, P. 2014. Eel (*Anguilla* spp.): Production and trade. Publication of Globe Research Program. Available on at <http://www.fao.org/3/a-bb217e.pdf> (accessed Sept 2019)
- Mujahid, A, Murianai EI, Dharma W. 2018. Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrik (QSPM) Studi Kasus : Borneo Project. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*. Vol 7(2):2339-1499.
- Pratama, Khavilana Wifandani. 2016. Strategi Pemasaran Ikan Sidat (*Anguilla*) Pada PT Laju Banyu Semesta Kabupaten Bogor, Jawa Barat [Skripsi]. Bogor (ID): Fakultas Ekonomi dan Manajemen.
- Rangkuti, Freddy. 2008. Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta (ID): PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Ratucoreh, C.H. and Retnoajia, B 2002. The growth and histology structure of Indonesian eel (*Anguilla bicolor bicolor* McClelland, 1844) fed with microalgae. AIP Conference Proceedings. Available online at <https://doi.org/10.1063/1.5050105> (accessed Sept, 2019)
- Riana. 2014. Mengenal Jenis-Jenis Ikan Sidat.[Internet].[diunduh 11 Desember 2014].Tersedia pada:<http://m.jitunews.com/read/6014/mengenal-jenis-jenis-ikan-sidat>