

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS OLAHAN IKAN BEKU PT XYZ

Qolby Nuuran Sholeh^{1*}, Rizal Syarief², Ruddy Suwandi³, Taufik Hidayat⁴

¹Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Bisnis, IPB University

²Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, IPB University

³Departemen Teknologi Hasil Perairan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan IPB University

⁴Pusat Riset Agroindustri, Badan Riset Inovasi Nasional Gedung Laptiab 614 Puspiptek Serpong

Diterima: 9 Desember 2021/Disetujui: 26 Juli 2022

*Korespondensi: qolbynuuran@gmail.com

Cara sitasi (APA Style 7th): Sholeh, Q. N., Syarief, R., Suwandi, R., & Hidayat, T. (2022). Strategi Pengembangan Bisnis Olahan Ikan Beku PT XYZ. *Jurnal Pengolahan Hasil Perikanan Indonesia*, 25(2), 226-234. <http://dx.doi.org/10.17844/jphpi.v25i2.38833>

Abstrak

Perkembangan makanan beku Indonesia mengalami peningkatan permintaan yang cukup signifikan pada saat situasi pandemic COVID-19. Perkembangan tersebut sejalan dengan kenaikan permintaan makanan olahan ikan beku Indonesia, yang kini mendapatkan nilai lebih dari masyarakat. Pengembangan bisnis olahan ikan memiliki potensi yang tinggi untuk dikembangkan, mengingat kemudahan dalam mendapatkan, menyimpan serta menyajikan untuk dihidangkan sebagai tambahan lauk dalam konsumsi keseharian. Tujuan penelitian adalah Menganalisis faktor internal dan eksternal olahan ikan PT XYZ, Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha PT XYZ, menentukan prioritas strategi kebijakan untuk pengembangan usaha PT XYZ. Pengambilan data dilakukan di PT XYZ yang berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur pada Juli hingga September 2021. Metode penelitian secara deskriptif, diolah dan dianalisis menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan terdapat bahan baku ikan beku yaitu ikan swangi. Ada 7 alternatif strategi diantaranya yaitu menjual produk kepada distributor tunggal, produksi ikan segar beku, menambah jaringan distributor luar Jawa Timur, meningkatkan branding, mengolah ikan menjadi bubur ikan, dan kampanye ikan sebagai sumber protein. Prioritas yang dihasilkan dari penelitian adalah memproduksi ikan beku kualitas ekspor sebagai produk baru menjadi alternatif yang paling prioritas yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Hingga saat ini komoditas ikan yang digunakan adalah ikan swangi menjadi bahan baku utama perusahaan yang kemudian diolah menjadi aneka olahan ikan beku. Sehingga harapannya PT XYZ tidak hanya menjual produk di pasar domestik, akan tetapi pasar internasional menjadi sebuah peluang bagi perusahaan.

Kata kunci: bahan baku, ikan beku, pengolahan ikan, SWOT, QSPM

Frozen Fish Processed Business Development Strategy at PT XYZ

Abstract

The development of frozen food production in Indonesia have a significant increase in demand during the COVID-19 pandemic situation. This development is in line with the increasing demand for Indonesian seafood frozen, which are now getting more added value from the community. The development of the fish processing business has high potential to be developed, considering the ease of obtaining, storing and serving to serve as an additional side dish in the daily life. The research objectives are to analyze the internal and external factors of PT XYZ processed fish, formulating alternative business development strategies of PT XYZ, determining the priority of the policy strategy for the business development of PT XYZ. Descriptive research method, processed and analyzed using IFE, EFE, IE, SWOT and QSPM matrices. The results showed that there were raw material for frozen is swangi fish. In addition, 7 alternative strategies including selling products to sole distributors, producing frozen fresh seafood, adding distributors outside East Java, increasing branding, processing fish into minced fish, and campaigning for fish as a source of protein. The priority resulting from the research is producing export grade frozen fresh seafood as a new product to be the most priority alternative that can be done by the company. So hopefully PT XYZ not only selling products in the domestic market, but the international market becomes an opportunity for the company.

Keywords: frozen food, fish processing, raw material, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Produksi perikanan Indonesia tahun 2019 mencapai 23,86 juta ton, jumlah tersebut naik sebesar 3,16% dibandingkan dengan tahun 2018 (Kementerian Kelautan dan Perikanan [KKP], 2020). Data konsumsi ikan penduduk Indonesia mencapai 55,95 kg/kapita/tahun, capaian tersebut melebihi target nasional yang sebelumnya ditargetkan tahun 2019 konsumsi ikan penduduk Indonesia hanya sebesar 54,49 kg/kapita/tahun. Kenaikan konsumsi ikan penduduk Indonesia diharapkan memperkecil angka kekurangan gizi di Indonesia yang mencapai 8% pada tahun 2018 (Riset Kesehatan Dasar [Riskesdas], 2018).

Ikan diurutkan menjadi sumber protein kelas dua setelah daging, susu, dan telur (Dewi *et al.*, 2018). Hasil laut tidak hanya kaya oleh keberagaman dan jumlah flora dan fauna yang hidup di laut, akan tetapi berbagai sumber vitamin dan mineral esensial terkandung di dalamnya. Kandungan senyawa yang tidak dimiliki oleh produk fauna/flora (hewan dan tumbuhan) adalah kandungan asam lemak rantai panjang, omega 3 yang dimiliki oleh ikan. Kandungan tersebut memiliki kelemahan di mana dapat memberikan percepatan dalam proses pembusukan ikan tersebut. Proses pembusukan ikan atau kemunduran mutu tersebut terjadi karena adanya proses oksidasi asam lemak serta terdegradasinya protein-protein yang terkandung dalam ikan (Rosari *et al.* 2014). Salah satu cara untuk menahan laju kemunduran mutu pada ikan adalah dengan mengolah ikan menjadi makanan cepat saji.

PT XYZ menggunakan bahan baku utama ikan laut yaitu Ikan Swanggi (*Priacanthus tayenus*). Berdasarkan data Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap (2018), hasil tangkapan ikan swanggi di pelabuhan Perikanan Nusantara Brondong, Lamongan pada tahun 2011 sekitar 13.424 ton/tahun, tahun 2012 sekitar 13.154 ton/tahun, dan tahun 2013 14.135 ton/tahun. Fluktuatifnya jumlah produksi ikan sangat bergantung pada kondisi alam karena ikan yang ada berasal dari tangkapan alam. PT XYZ menggunakan bahan baku ikan dalam olahannya mencapai 50 hingga 60%, sehingga kebutuhan akan ikan swanggi menjadi sangat tinggi. Ikan

yang datang ke perusahaan merupakan ikan swanggi segar dan utuh yang kemudian dipisahkan daging ikan dengantulang serta isi perut ikan untuk menjadikan daging lumat sebagai bahan baku utama produk olahan ikan.

Pengolahan ikan terdiri dari dua cara, yaitu pengolahan ikan tradisional misalnya pindang (Anggraeni *et al.* 2019) dan pengolahan ikan modern contohnya olahan ikan beku. Pengolahan ikan menjadi produk olahan beku merupakan salah satu cara menambah nilai dari ikan segar. Nilai tambah tersebut mencerminkan sebuah indikator terpenting yang dihasilkan dari kegiatan ekonomi perusahaan (Caruntu & Lapadusi, 2012). Terdapat penelitian yang telah dilakukan untuk merancang strategi alternatif yang dapat dipilih oleh sebuah perusahaan maupun bagi pemerintah untuk mengembangkan bisnis olahan ikan daerah yang berbeda (Howara, 2013; Marwan *et al.*, 2013). Menggunakan metode SWOT dan QSPM untuk menentukan alternatif strategi yang prioritas (Amunanto, 2013; Howara, 2013; Alfarisi *et al.*, 2018).

PT XYZ merupakan perusahaan pengolahan ikan yang mengubah bentuk, rasa dan tekstur ikan menjadi makanan beku yang mudah disajikan. Perusahaan memiliki empat merek dagang yang masing-masing merek memiliki target pasar yang berbeda-beda. Pondasi pendapatan perusahaan diperoleh dari produk olahan ikan dengan kelas bawah, yaitu harga yang sangat murah untuk produk olahan ikan yang berakibat rendahnya keuntungan perusahaan yang didapat. Perusahaan mulai memasarkan merek kedua dengan kelas di atasnya dengan harapan mendapatkan margin keuntungan yang lebih banyak, akan tetapi keefektifan perusahaan dalam menjual produk tersebut masih belum optimal.

PT XYZ memiliki gudang penyimpanan yang cukup besar mencapai 200 ton, akan tetapi produksi harian baru mencapai 1,8 ton. Hal tersebut dapat dikarenakan serapan pasar yang belum optimal. Tahun 2020 berdasarkan laporan penjualan perusahaan naik pada bulan Juni, akan tetapi kenaikan tersebut berangsur-angsur turun hingga bulan Mei 2021 mencapai 50% penjualan. Besarnya

pangsa pasar makanan beku khususnya olahan ikan perusahaan membutuhkan berbagai alternatif strategi sebagai acuan pelaksanaan dan evaluasi kebijakan yang sesuai dan terarah. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor internal dan eksternal olahan ikan PT XYZ, merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha PT XYZ, dan menentukan prioritas strategi kebijakan untuk pengembangan usaha PT XYZ.

BAHAN DAN METODE

Bahan dan Alat

Bahan baku yang digunakan pada penelitian ini adalah ikan swanggi yang sudah dibekukan dan informasi yang didapatkan dari berbagai sumber. Alat yang digunakan berupa laptop yang telah terinstal perangkat lunak pengolahan data Microsoft Excel dan Microsoft Word, dan kuesioner yang telah dicetak pada kertas.

Jenis dan metode pengumpulan data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang didapat terkait dengan kondisi internal dan eksternal PT XYZ, di kabupaten Sidoarjo Jawa Timur. Data tersebut meliputi potensi perusahaan berupa kekuatan perusahaan, kelemahan perusahaan, ancaman yang dihadapi, serta peluang yang dapat dikembangkan dari usaha bisnis olahan ikan beku. Data didapat melalui wawancara, FGD (*focus grup discussion*) dan kuesioner dengan para responden internal perusahaan serta *stakeholders* yang terkait, di antaranya pemasok bahan baku, pembuat kebijakan, dan beberapa pembeli. Data sekunder ditambahkan berupa sumberinformasi untuk pelengkap dalam menjawab penelitian, dalam hal ini menggunakan data perusahaan studi literatur, media cetak, publikasi ilmiah dan elektronik.

Metode Penelitian

Metode analisis yang digunakan adalah gabungan antara SWOT dan QSPM. Perumusan alternatif strategi menggunakan analisis SWOT terbentuk dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Kekuatan dan peluang sebuah perusahaan akan

dimaksimalkan untuk menutupi kelemahan dan ancaman perusahaan, sehingga terbentuklah empat tipe kemungkinan alternatif strategi, yaitu SO, ST, WO, dan WT (Rangkuti, 2014). Langkah berikutnya merupakan analisis matriks QSPM, analisis ini merupakan tahapan akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi, di mana nilai terbesar dari yang dihasilkan merupakan urutan prioritas yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam memilih strategi perusahaan (David & David 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan oleh PT XYZ adalah ikan swanggi yang ditangkap nelayan dan didaratkan di TPI. Ikan swanggi merupakan ikan yang awalnya bukan hasil tangkapan utama, tetapi dalam beberapa kurun waktu belakangan menjadi hasil tangkapan yang bersifat komersial dan komoditas ekspor. Bentuk pemasaran ikan swanggi masih sangat terbatas, sehingga perlu dilakukan proses pengolahan. Selama ini masih dalam bentuk segar dan dikeringkan. Kandungan lemak ikan swanggi masih tergolong rendah dengan *edible portion* sebesar 30-40%. Menurut Huli *et al.* (2014), kandungan protein ikan swanggi segar yaitu 16,44%. Hal ini sesuai menurut Nurjanah *et al.* (2015), ikan pelagis memiliki kandungan protein yang tinggi serta kaya asam lemak omega-3. Pengolahan ikan swanggi dilakukan dengan cara pembekuan menggunakan *air blast freezer* (ABF). Produk ikan swanggi ini dilakukan proses penyiangan, sehingga yang dihasilkan adalah daging ikan lumat. Ikan swanggi yang diproses adalah ikan yang kualitas premium, sedangkan produk *reject* akan diolah menjadi produk lainnya misalnya tepung dan surimi.

Analisis IFE

Internal Factor Evaluation (IFE) merupakan alat yang dapat membantu dalam memformulasikan strategi sebuah bisnis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan utama dalam suatu perusahaan (David, 2015). Kekuatan dan kelemahan PT XYZ dianalisis dengan metode *paired comparison* untuk memperoleh bobot dari masing- masing faktor

internal. Penentuan peringkat dilakukan oleh responden utama dan hasilnya merupakan nilai tengah, sehingga diperoleh bobot nilai dari tiap-tiap faktor tersebut.

Kekuatan utama yang dimiliki oleh PT XYZ adalah memiliki pangsa pasar yang luas dengan nilai 0,359 sedangkan kelemahan utama perusahaan adalah ketergantungan terhadap bahan baku yang dimiliki oleh orang lain dengan nilai 0,043 Total skor IFE pada PT XYZ adalah 2,693 nilai tersebut berada diatas 2,5 yang menunjukkan kondisi internal perusahaan mendukung kegiatan pengembangan perusahaan olahan ikan. Hasil analisis IFE dapat dilihat pada Tabel 1.

Analisis EFE

Analisis matriks EFE (External Factor Evaluation) merupakan sebuah alat bantu perusahaan dalam mengetahui peluang dan ancaman sebuah perusahaan terhadap kondisi eksternal perusahaan (David 2015). Evaluasi kondisi eksternal perusahaan menjadi penting sebagai upaya perusahaan mengidentifikasi peluang perkembangan bisnis terhadap kondisi diluar perusahaan, sehingga mendapatkan

strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk terus berkembang. Penilaian dilakukan oleh pakar menghasilkan bobot dan *rating* yang ditampilkan dalam bentuk matriks EFE.

Hasil analisis matriks EFE (Table 2) menunjukkan bahwa peluang utama yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan adalah bertumbuhnya perbelanjaan ritel *frozen food* Dengan nilai 0,423 sedangkan ancaman terbesar bagi perusahaan adalah Jalur birokrasi proses perizinan dengan nilai 0,377. Pengembangan bisnis olahan ikan dapat mengatasi ancaman yang menjadi penghambat perusahaan dalam berkembang, akan tetapi PT XYZ dapat mengoptimalkan peluang yang ada untuk menghindari ancaman bagi perusahaan. Hal tersebut ditunjukkan dengan skor matriks EFE di atas 2,5 yaitu 3,034. Hasil analisis EFE dapat dilihat pada Tabel 2.

Analisis IE

Matriks IE merupakan alat yang digunakan untuk menentukan posisi strategis perusahaan berdasarkan hasil yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE. Matriks IE terdiri dari dua sumbu, yaitu sumbu x mewakili

Tabel 1 Matriks IFE PT XYZ

Faktor-faktor strategis	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Kapasitas produksi besar	0,067	4,0	0,268
Kapasitas penyimpanan besar	0,048	3,0	0,143
Pangsa pasar luas	0,090	4,0	0,359
Sertifikasi lengkap	0,089	4,0	0,355
Lokasi produksi strategis	0,073	3,5	0,255
Mutu produk yang diterima oleh pelanggan	0,073	4,0	0,292
Dokumentasi yang rapih dan terstruktur	0,061	3,0	0,182
Kelemahan			
Area pemasaran terbatas	0,081	2,0	0,162
Kurangnya sarana transportasi	0,080	1,5	0,120
Keterbatasan modal usaha	0,045	1,0	0,045
Digital marketing tidak optimal	0,105	2,0	0,209
Ketergantungan bahan baku	0,043	1,0	0,043
Penggunaan teknologi sederhana	0,078	2,0	0,156
<i>Brand image</i> yang lemah	0,069	1,5	0,104
Total			2,693

Tabel 2 Matriks EFE PT XYZ

Faktor-faktor strategis	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Potensi konsumsi ikan Indonesia	0,057	3,0	0,172
Jumlah penduduk yang potensial	0,059	3,0	0,177
Perkembangan tren gaya hidup	0,116	3,5	0,407
Pertumbuhan perbelanjaan ritel <i>frozen food</i>	0,121	3,5	0,423
Pesatnya perkembangan teknologi pangan	0,089	3,0	0,267
Pemasok yang loyal dan berkelanjutan	0,072	3,0	0,217
Ancaman			
Jalur birokrasi proses perizinan	0,094	4,0	0,377
Munculnya olahan ikan impor	0,069	3,0	0,208
Iklm cuaca yang berubah-ubah	0,043	2,0	0,086
Pertumbuhan ekonomi Indonesia menurun	0,053	3,0	0,160
Alergi terhadap hasil perikanan	0,068	2,0	0,135
Produk substitusi olahan daging ayam dan sapi	0,089	3,0	0,267
Keunggulan pesaing lama	0,068	2,0	0,137
Total			3,034

matriks IFE dan sumbu y mewakili matriks EFE (Rumokoy, 2017). Berdasarkan analisis IFE dan EFE masing-masing menghasilkan nilai 2,693 dan 3,034.

Hasil analisis matriks IE (Gambar 1) menunjukkan hasil matriks IE yang menunjukkan perpotongan kedua sumbu berada pada kuadran 2. David (2011) mengungkapkan bahwa posisi perusahaan pada kuadran 2 pada matriks IE dapat menggunakan strategi intensif dan integratif. Strategi intensif merupakan upaya kompetitif perusahaan menggunakan produk yang sudah ada untuk meningkatkan produktivitas. Strategi yang dapat dijalankan berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, sedangkan strategi integratif merupakan cara perusahaan untuk mendapatkan kendali dari faktor eksternal yang tidak dikuasai sebelumnya. Strategi tersebut dapat dilakukan dengan integrasi ke depan dengan mengontrol jalur distribusi, ataupun integrasi ke belakang mengontrol pemasok bahan baku, maupun integrasi horizontal kemampuan mengikat competitor dengan akuisisi ataupun kerjasama (David & David 2015).

Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Oportunity, Threat*) merupakan alat untuk mencocokkan beberapa tipe strategi pada kondisi internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan. Dengan menggunakan alat ini diharapkan perusahaan mendapatkan alternatif strategi berdasarkan kombinasi antara faktor internal dan eksternal. Strategi yang didapat terdiri dari strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Hasil alternatif strategi yang didapat dari analisis SWOT adalah sebagai berikut.

Strategi SO terdiri atas menjual produk dengan *brand* yang dimiliki kepada distributor tunggal dan mengembangkan produk substitusi dan berpeluang hingga ekspor. Strategi ST terdiri atas mengolah setengah jadi ikan lumat pada bulan terang (ikan banyak), membuat produk baru sesuai keinginan pasar. Strategi WO terdiri atas menambah jaringan distributor di luar Jawa Timur dan meningkatkan *branding* serta *digital marketing*. Strategi WT terdiri atas mengkampanyekan pengetahuan produk ikan sebagai bahan protein yang baik untuk tubuh,

Gambar 1 Matriks IE

		Kuat (3,0-4,0)	Sedang (3,0-2,99)	Lemah (1,0-1,99)
Total Nilai EFE yang diberi Bobot	Tinggi (3,0-4,0)	I	II	III
	Sedang (2,0-2,99)	IV	V	VI
	Rendah (1,0-1,99)	VII	VIII	IX

Prioritas Strategi pengembangan bisnis olahan Ikan beku di PT XYZ

Tahapan terakhir dalam perumusan strategi adalah membuat keputusan prioritas strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan. Metode yang digunakan dalam melakukan penilaian prioritas dilakukan berdasarkan tingkat daya tarik alternatif strategi, sehingga dapat mengetahui pengaruh yang diberikan dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Alternatif strategi yang didapatkan dari metode SWOT, dimasukkan kedalam matriks QSPM yang akan diestimasi dengan bobot dan penilaian daya tarik (Abbassi *et al.*, 2019). Matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) (Zulkarnain *et al.*, 2018) merupakan analisis lanjutan dari perumusan strategis yang bertujuan untuk menentukan prioritas strategi yang akan digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

Hasil alternatif strategi yang didapatkan dari SWOT, dilakukan penilaian daya tarik sehingga menghasilkan total nilai daya tarik dari penjumlahan keseluruhan. Total tersebut didapat dari penjumlahan nilai para manajer perusahaan yang kemudian mendapatkan nilai tertinggi sebagai alternatif yang dapat menjadi prioritas bagi perusahaan untuk dilakukan dalam waktu paling dekat.

Hasil analisis QSPM (Tabel 3) menghasilkan urutan prioritas dari ketujuh alternatif strategi yang didapat dari *total attractive score* (TAS). Nilai TAS paling tinggi merupakan alternatif strategi yang menjadi paling diprioritaskan yang dapat dilakukan oleh perusahaan hingga nilai TAS yang paling rendah. Nilai TAS tertinggi adalah strategi mengembangkan produk ikan segar beku yang memiliki peluang hingga pasar ekspor, dengan nilai 7,544. Sedangkan nilai TAS terendah adalah mengolah setengah jadi ikan pada bulan

Tabel 3 Hasil analisis QSPM

Alternatif strategi	Skor TAS	Urutan
Menjual produk dengan brand yang dimiliki kepada distributor tunggal	6,663	4
Mengembangkan produk ikan segar beku dan berpotensi hingga ekspor	7,544	1
Menambah jaringan distributor di luar Jawa Timur	7,218	2
Meningkatkan Branding dan digital marketing	6,573	5
Mengolah setengah jadi ikan pada bulan terang (ikan banyak)	5,694	7
Membuat produk baru sesuai keinginan pasar	7,029	3
Mengkampanyekan pengetahuan produk ikan sebagai bahan protein yang baik untuk tubuh	6,204	6

terang untuk menjaga tetap tersedianya stok ikan dengan nilai 5,694.

Alternatif strategi yang memiliki nilai terbesar dengan nilai TAS sebesar 7,544 adalah mengembangkan produk ikan segar beku. Meningkatnya produksi Indonesia setiap tahunnya menunjukkan sumber daya ikan di laut memiliki jumlah yang sangat banyak terutama karena Indonesia merupakan negara kepulauan. Pasar ikan segar beku yang semakin lama semakin meningkat menunjukkan pertambahan permintaan ikan segar beku tersebut. Pasar lainnya yang dapat dijangkau adalah pasarekspor, di mana komoditas perikanan merupakan komoditas terbesar yang diekspor oleh Indonesia sehingga perusahaan dapat mengembangkan pasar internasional.

Alternatif strategi kedua dengan nilai TAS sebesar 7,218 adalah menambah jaringan distributor di luar Jawa Timur. Permintaan kini mulai datang dari luar Jawa Timur terutama di daerah Jabodetabek, sehingga peluang bagi perusahaan dapat mengembangkan pasar lebih luas lagi. Keterbatasan modal usaha membuat perusahaan tidak dapat leluasa dalam membuka depo atau perusahaan cabang untuk melakukan distribusi secara langsung, sehingga perusahaan dapat memilih calon distributor yang ingin dan siap memasarkan produk PT XYZ. Distributor di luar Jawa Timur diharapkan dapat menyebarkan produk secara merata.

Alternatif ketiga dengan nilai TAS sebesar 7,209 adalah membuat atau mengembangkan produk sesuai dengan permintaan pasar. Jenis produk yang dimiliki perusahaan memiliki cukup banyak varian, akan tetapi terdapat beberapa jenis produk yang permintaan pasarnya tinggi belum diproduksi oleh PT XYZ. pengembangan yang dilakukan hingga saat ini masih berdasarkan kemampuan perusahaan dalam memproduksi secara manual dengan tangan karyawan, sehingga ada beberapa jenis produk tersebut menjadi menumpuk di tempat penyimpanan beku. Produk yang diinginkan oleh pasar saat ini merupakan produk yang harus melalui mesin cetak dengan investasi mesin yang cukup tinggi, sehingga diharapkan perusahaan memiliki alat cetak

tersebut dan dapat berkompetisi dengan para pesaing.

Alternatif keempat dengan nilai TAS sebesar 6,663 adalah menjual produk dengan *brand* yang dimiliki perusahaan. PT XYZ memiliki 4 *brand* dengan 2 *brand* yang dipasarkan sendiri oleh pemasarannya, sedangkan 2 *brand* lainnya yang memiliki kelas lebih tinggi hanya dipasarkan kepada pengusaha restoran dan *catering* saja, sehingga permintaannya belum sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Kapasitas produksi dan penyimpanan yang besar dari perusahaan sebenarnya dapat memproduksi lebih dari apa yang dilakukan sekarang, sehingga lebih baik kedua merek yang belum dipasarkan secara luas diberikan kepada calon distributor yang sanggup membeli produk dan dapat memasarkan dengan syarat batas minimal pembelian. Nilai yang didapat oleh perusahaan dapat menambah pemasukan dan dapat menambah keuntungan bagi perusahaan.

Alternatif kelima dengan nilai TAS sebesar 6,573 adalah meningkatkan *branding* pada agen, dan distributor secara digital. *Brand image* yang lemah membuat perusahaan harus menaikkan *brand image* tersebut. *Brand* menjadi investasi penting bagi perusahaan agar permintaan produk di pasar kian meningkat. Perusahaan dapat memanfaatkan pasar luring dan daring. Secara luring *brand* dilakukan dengan melakukan *event*, menyebar brosur, memasang spanduk untuk menunjukkan pada pelanggan tersedianya produk di agen tersebut serta memberikan pengetahuan tentang rasa produk yang dimiliki oleh PT XYZ. Sedangkan secara daring peningkatan *branding* dapat dilakukan dengan mengoptimalkan alat digital pada laman web dan sosial media untuk menangkap lebih banyak lagi pelanggan yang tertarik akan produk yang dimiliki oleh PT XYZ.

Alternatif keenam dengan TAS sebesar 6,204 adalah mengampanyekan pengetahuan produk ikan sebagai bahan protein yang baik untuk tubuh. Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) memiliki program Gemar Makan Ikan (GEMARIKAN), yang merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menyadarkan

masyarakat tentang manfaat yang ditimbulkan bagi tubuh ketika mengonsumsi ikan. Tujuan dalam kegiatan tersebut adalah agar masyarakat Indonesia sadar terhadap manfaat protein pada ikan serta meningkatkan konsumsi ikan di seluruh daerah Indonesia. PT XYZ juga dapat melakukan kampanye tersebut untuk meningkatkan konsumsi ikan yang akan berdampak pada meningkatnya permintaan olahan ikan di Indonesia.

Alternatif ketujuh dengan TAS 5,694 adalah mengolah ikan setengah jadi pada musim ikan. Pada musim ikan produksi tangkapan ikan di laut mengalami peningkatan karena kemudahan nelayan dalam menangkap ikan yang ada di laut. Melimpahnya ikan pada bulan tersebut membuat harga ikan menjadi sedikit turun. PT XYZ memiliki kapasitas penyimpanan yang cukup besar, sehingga perusahaan dapat mengolah ikan menjadi setengah jadi dengan memisahkan daging dengan kepala dan tulang sehingga dapat digunakan pada kemudian hari sebagai cadangan bahan baku pada waktu nelayan mengalami kesusahan dalam menangkap ikan.

KESIMPULAN

Faktor lingkungan internal yang sangat mempengaruhi pengembangan PT XYZ terbesar adalah memiliki pangsa pasar yang luas, sedangkan faktor internal kelemahan terbesar adalah ketergantungan perusahaan terhadap bahan baku yang belum dapat diperoleh dengan mudah. Faktor lingkungan eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan adalah adanya peluang pertumbuhan perbelanjaan *retail frozen food*, sedangkan ancaman terbesar dari lingkungan eksternal perusahaan adalah jalur birokrasi perizinan baik izin edar maupun sertifikasi halal yang cukup memakan waktu yang lama berakibat pada kerjasama maklon antar perusahaan.

Berdasarkan matriks IE menunjukkan kondisi manajemen bisnis olahan ikan PT Indomas Makmur Lestari berada pada kuadran II yang mendukung kebijakan agresif, intensif, dan integratif. Hasil alternatif strategi didapat dari analisis SWOT menghasilkan 7 alternatif strategi yaitu menjual produk

kepada distributor tunggal, produksi ikan segar beku, menambah jaringan distributor luar Jawa Timur, meningkatkan *branding*, mengolah ikan menjadi bubur, dan kampanye ikan sebagai sumber protein.

Prioritas alternatif strategi dari penelitian ini adalah memproduksi ikan segar beku sebagai produk baru menjadi alternatif yang paling prioritas yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Alternatif strategi tersebut diharapkan dapat mengembangkan pasar tidak hanya menjual produk di pasar domestik, akan tetapi pasar internasional menjadisebuah peluang bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbassi, F., Esparcia, J., & Saadi, H. A. (2019). From analysis to formulation of strategies for farm advisory services (case study: Valencia–Spain) an application through swot and qspm matrix. *European Countryside*. 11(1), 43-73.
- Alfarisi, M. N., Anggraeni, D., & Sariyoga, S. (2018). Strategi pengembangan produk olahan ikan lele (*Clarias sp.*) (suatu kasus di UKM Mae Shetie dan UKM abon ikan lele Kota Cilegon). *Jurnal Agribisnis Terpadu*. 11(1), 68-79.
- Anggraeni, D., Nurjanah, Asmara, D. A., & Hidayat, T. (2019). Kelayakan industri pengolahan ikan dan mutu produk UMKM pindang tongkol di Kabupaten Banyuwangi. *Jurnal Pengolahan Hasil Perikanan Indonesia*. 22(1), 14-23.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic Management Concept and Cases*. Fifteenth Edition. Pearson Education Inc.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases*. Thirteenth Edition. Pearson Education Inc.
- Huli, L., Suseno, S. H., & Santoso, J. (2014). Kualitas minyak ikan dari kulit ikan swangi. *Jurnal Pengolahan Hasil Perikanan Indonesia*. 17(3), 233-242.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2020). Laporan Tahunan Kementerian kelautan dan perikanan 2019.
- Nurjanah, Suseno, S. H., Hidayat T, Paramuditha, P. S., Ekawati, Y., & Arifianto, T. B. (2015). Changes in nutritional composition of skipjack

- (*Katsuwonus pelamis*) due to frying process. *International Food Research Journal*. 22(5), 2093-2102.
- Rangkuti. (2014). Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT (Cara Perhitungan Botot, rating, dan OCAI). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Riset Kesehatan Dasar. (2018). Laporan Nasional Riset Kesehatan Dasar (RISKESDAS) 2018. <http://www.kemkes.go.id>.
- Dewi, P. F. A., Widarti, I. G. A., & Sukraniti, D. P. (2018). Pengetahuan ibu tentang ikan dan pola konsumsi ikan pada balita di desa kedonganan kabupaten bandung. *Journal of Nutrition Science*. 7(1), 16-20.
- Rosari, M. I., Ma'aruf, W. F., & Agustini, T. W. (2014). Pengaruh ekstrak kasar buah mahkota dewa (*Phaleria macrocarpa*) sebagai antioksidan pada *fillet* ikan bandeng (*Channos channos*). *Jurnal Pengolahan dan Bioteknologi Hasil Perikanan*. 3(2), 34-43.
- Rumokoy. (2017). Indonesian north bolaang mongondow's furniture industry – QSPM and topsis model. *Journal of ASEAN Studies Maritime Issues*. 3(4), 1 -18.
- Zulkarnain, A., Wahyuningtias, D., & Putranto, T. S. (2018). Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy. *IOP conf. Series: Earth and Environmental Science*. 126 (1).

FIGURE AND TABLE TITLES

- Figure 1 Internal external matrix
- Table 1 IFE matrix PT XYZ
- Table 2 EFE Matrix PT XYZ
- Table 3 QSPM analysis results