

## STRATEGI PENGEMBANGAN EKSPOR PRODUK PERIKANAN (STUDI KASUS PT STARFOOD INTERNATIONAL)

*Export Development Strategy of Fishery Product (Case Study of PT Starfood International)*

Oleh:

Cindy Septiany Huda<sup>1</sup>, Julia Eka Astarini<sup>2\*</sup>, Tri Wiji Nurani<sup>2</sup>, Muhammad Fedi  
Alfiadi Sondita<sup>2</sup>, Retno Muningsgar<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Teknologi dan Manajemen Perikanan  
Tangkap, FPIK IPB, Bogor, Jawa Barat, Indonesia

<sup>2</sup>Departemen Pemanfaatan Sumberdaya Perikanan, FPIK  
IPB, Bogor, Jawa Barat, Indonesia

\*Korespondensi penulis: jea@apps.ipb.ac.id

### ABSTRAK

PT Starfood International (PT SI) di Lamongan mengekspor produk olahan ikan ke beberapa negara Asia. Pada lima tahun terakhir, termasuk masa pandemi Covid-19, perusahaan mengalami penurunan omset tahunan. Pengelola perusahaan ini perlu strategi yang adaptif dengan perkembangan terkini baik di dalam negeri maupun luar negeri. Penurunan omset terjadi akibat turunnya permintaan dari importir di negara tujuan ekspor, turunnya jumlah bahan baku, serta persaingan bisnis yang meningkat. Secara keseluruhan permasalahan yang terjadi berkaitan dengan faktor internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja ekspor perusahaan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor internal-eksternal yang berpengaruh tersebut dan merumuskan alternatif strategi untuk menjaga dan memperbaiki kinerja ekspor PT SI. Penelitian dilakukan selama 5 bulan dengan menerapkan pendekatan studi kasus yang memanfaatkan data dan informasi kualitatif dan kuantitatif yang dapat diakses dalam situasi pandemi. Data primer diperoleh melalui observasi, wawancara dan penyampaian kuesioner; data sekunder diperoleh dari dokumentasi internal perusahaan. Proses pengolahan dan analisis data diawali dengan identifikasi dan evaluasi faktor internal dan eksternal (IFE-EFE), kemudian penyusunan matriks IE dan SWOT, yang diakhiri dengan penyusunan matriks QSP untuk menentukan prioritas strategi utama. Hasil pengolahan dan analisis data menunjukkan terdapat 9 faktor internal dan 11 faktor eksternal, masing-masing dengan total skor berturut-turut 3,327 dan 2,632. Matriks SWOT menghasilkan 8 alternatif strategi yang digolongkan berdasarkan empat tipe strategi. Berdasarkan matriks QSP, perusahaan ini sebaiknya menerapkan strategi yang berfokus pada pengembangan produk (*product development*).

**Kata kunci:** ekspor, matriks IE, matriks SWOT, strategi, QSPM

### ABSTRACT

*PT Starfood International (PT SI) in Lamongan exports processed fish products to several Asian countries. In the last five years, including during the COVID-19 pandemic, the company has experienced a decline in annual turnover. Managers of this company need strategies that are adaptive to the latest developments both domestically and abroad. The decline in turnover was due to reduced demand from importers in export destination countries, decreased raw material quantities, and increased business competition. Overall, the problems that occur related to the company's internal and external factors that affect its export performance. This study aims to identify the influential internal and external factors and formulate alternative strategies to maintain and improve PT SI's export performance. The research conducted for 5 months by applying a case study approach that utilizes qualitative and quantitative data and information that could be accessed during Covid-19 pandemic*

*situation. Primary data obtained through observation, interviews, and questionnaires; secondary data obtained from the company's internal documentation. The data processing and analysis process begins with the identification and evaluation of internal and external factors (IFE-EFE), followed by the preparation of the IE and SWOT matrices, which end with the preparation of the QSP matrix to determine the main strategic priorities. The results of data processing and analysis showed that there were nine internal factors and eleven external factors, each with a total score of 3.327 and 2.632, respectively. The SWOT matrix produces eight alternative strategies, which classified based on four types of strategies. Based on the QSP matrix, this company should implement a strategy that focuses on product development.*

**Key words:** *export, IE matrix, strategy, SWOT matrix, QSPM*

## PENDAHULUAN

PT Starfood International adalah sebuah perusahaan di Lamongan yang mengekspor produk perikanan di Asia. PT SI memiliki kontribusi relatif besar dalam pertumbuhan ekonomi Kabupaten Lamongan dengan kontribusi ekspor sebesar Rp 9,6 miliar pada tahun 2019 atau sekitar 6,98 % (Ningsih 2021). Selain itu, PT SI menghasilkan penyerapan tenaga kerja sebesar 300-500 orang (BPS Lamongan 2022).

Ekspor produk perikanan Indonesia pada periode tahun 2017-2021 meningkat dari 1,08 juta ton menjadi 5,72 juta ton (BPS KKP 2022), dengan nilai ekspor yang juga meningkat dari USD 4,52 miliar, menjadi USD 5,45 miliar (BPS KKP 2021). Berbanding terbalik dengan PT SI, yaitu omset yang semakin berkurang dalam 5 tahun terakhir (Dokumen Internal PT SI). Jika hal ini dibiarkan maka akan muncul kerugian yang berkepanjangan sehingga PT SI menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi terkini. Strategi ini merupakan upaya pembaharuan yang sangat diperlukan pengelola PT SI karena kondisi lingkungan sistem PT SI diduga sudah banyak berubah. Perubahan tersebut dapat disebabkan oleh faktor eksternal, seperti pasokan bahan baku, munculnya perusahaan serupa yang meningkatkan persaingan bisnis, komitmen mitra kerja, dan peraturan-peraturan yang diterbitkan pihak berwenang sebagai respon terhadap kondisi dan tuntutan ekonomi global.

Proses menyusun strategi pembaharuan ini seyogyanya memiliki fokus pada isu utama yang dihadapi oleh PT SI, yaitu merosotnya omset ekspor olahan ikan yang merupakan *core business* PT SI. Isu utama yang menjadi perhatian adalah: "Dalam periode 5 tahun terakhir, produksi ekspor PT SI menunjukkan *trend* negatif atau penurunan sekitar 4,95 % per tahun" (Dokumen Internal PT SI). Permasalahan yang terjadi berkaitan dengan faktor internal dan eksternal atau lingkungan sistem perusahaan yang mempengaruhi kinerja ekspor perusahaan. Langkah pertama yang perlu dilakukan dalam merancang strategi ini adalah mengidentifikasi dan menilai kondisi faktor-faktor internal dan eksternal dari PT tersebut. Strategi yang dimaksud menyangkut perbaikan kinerja ekspor PT SI, sehingga perusahaan dapat tetap bertahan dan bersaing secara global.

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada bulan Januari-Mei 2022 di PT SI, Kecamatan Paciran, Kabupaten Lamongan, Jawa Timur. Penelitian dilakukan pada saat pandemi Covid-19 mencapai korban yang cukup tinggi. Hal ini menyebabkan proses pengumpulan data penelitian ini dilaksanakan secara *online*, karena perusahaan tidak memberikan akses penuh untuk melakukan kegiatan penelitian di lokasi perusahaan secara langsung.

Proses pengumpulan data meliputi observasi terhadap objek penelitian (perusahaan), wawancara dengan sejumlah pihak dari PT SI, dan penyampaian kuesioner terhadap responden tersebut. Data kondisi umum perusahaan secara menyeluruh diperoleh berdasarkan dokumen internal PT SI,

termasuk data terkait produksi, volume dan nilai ekspor serta sistem manajemen perusahaan. Pada penelitian ini, perusahaan diposisikan sebagai suatu sistem yang menghasilkan *output* berupa produk siap ekspor. Oleh karena itu, data penelitian dibedakan menurut faktor-faktor dalam konteks sistem, yaitu data internal sistem dan data eksternal sistem. Data internal sistem didefinisikan sebagai berbagai jenis informasi terkait operasional PT SI, sedangkan data eksternal sistem didefinisikan sebagai berbagai jenis informasi yang berasal dari berbagai pihak di luar sistem atau selain PT SI. Data internal sistem mencakup proses produksi, sistem transaksi yang diterapkan dalam pemasaran produk ke luar negeri, aset perusahaan, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia dan sosial kultur. Aspek eksternal meliputi politik dan kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi nasional, teknologi, sistem ekspor, faktor ekonomi global, pesaing industri (termasuk pendatang baru), pemasok bahan baku dan faktor input sistem, serta pembeli (mitra bisnis perusahaan: importir produk di luar negeri). Kedua jenis kategori informasi ini diperoleh dari responden yang sudah ditentukan berdasarkan kriteria penguasaan informasi; pemilihan responden ini menerapkan pendekatan teknik *purposive sampling*. Mereka adalah bagian dari manajemen perusahaan dengan posisi 6 orang berstatus pimpinan dan 5 staf pada bagian operasional dan manajemen. Jumlah responden pada tahap wawancara adalah 4 orang pimpinan, pada tahap kuesioner 1 adalah 6 orang pimpinan dan 5 orang staf, serta 3 orang pimpinan pada tahap kuesioner 2.

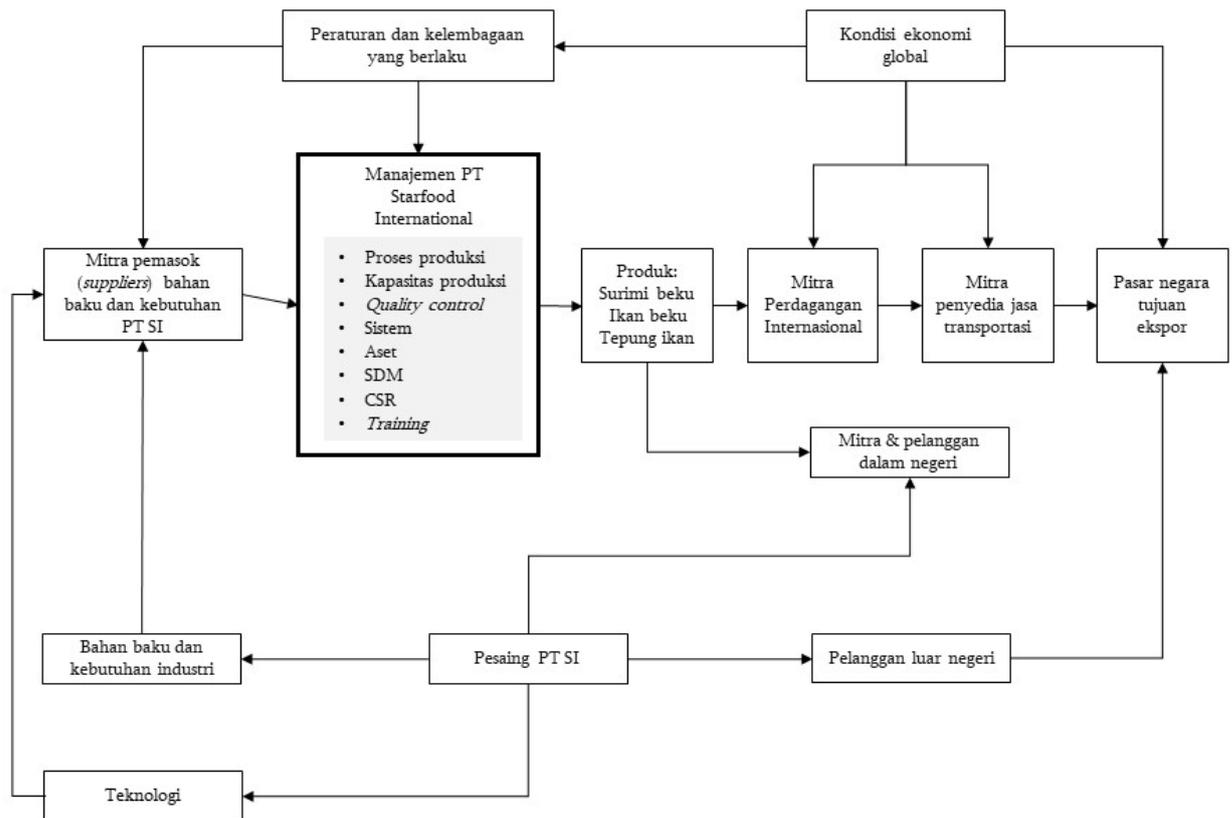
Analisis yang diterapkan bertujuan untuk menyusun formulasi strategi yang direkomendasikan untuk PT SI. Pendekatan dan proses analisis ini dikembangkan dari pendekatan yang diterapkan oleh David (2011), Setyorini *et al.* (2016), dan Sari (2018). Proses formulasi ini dilakukan setelah identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dari sistem PT SI. Proses formulasi ini terdiri dari 3 tahap yakni tahap pemasukan data (*input stage*) yang menghasilkan matriks evaluasi internal (matriks *Internal Factor Evaluation* - IFE) dan matriks evaluasi faktor eksternal (matriks *External Factor Evaluation* - EFE), tahap pencocokan (*matching stage*) meliputi Matriks *Internal-External* (IE) dan Matriks SWOT, yang diakhiri dengan tahap keputusan (*decision stage*) dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks QSP diperlukan untuk memilih prioritas strategi utama dari hasil analisis strategi matriks SWOT, yang ditentukan berdasarkan perolehan skor TAS (*Total Attractive Score*) tertinggi dari matriks QSPM. Nilai TAS ini ditentukan berdasarkan perhitungan antara bobot dan hasil rata-rata skor yang diberikan responden (AS).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan

PT SI berdiri sejak tahun 2008 dan termasuk pengembangan usaha dari PT Kelola Mina Laut yang bergerak di bidang ekspor dengan tujuan pemasaran negara-negara di Asia. Jenis produk yang diekspor antara lain surimi, ikan beku dan tepung ikan. Surimi merupakan produk hasil pemanfaatan ikan bernilai ekonomis rendah di TPI Brondong dan sekitarnya. Kemudian, bahan baku untuk ikan beku (*frozen food*) mayoritas menggunakan ikan demersal dan *hew cephalopods* sesuai hasil tangkapan dominan nelayan di kawasan Brondong. Hasil olahan surimi dan ikan beku yang menghasilkan limbah padat berupa kepala, kulit dan tulang ikan kemudian diolah sendiri menjadi tepung ikan (*fish meal*) sejak tahun 2013.

Dalam penelitian ini, PT SI dapat dimodelkan sebagai sebuah sistem dengan berbagai jenis faktor input, proses yang mendayagunakan faktor input untuk menghasilkan output berupa surimi beku, ikan beku dan tepung ikan. Faktor input ini disediakan oleh para pemasok; proses produksi menerapkan sistem manajemen yang terukur, dan output ditujukan untuk pasar ekspor ke Cina, Singapura, Taiwan, Malaysia, Hongkong Vietnam dan Thailand (Gambar 1). Proses ekspor ini melibatkan mitra kerja (*corporate agreement*) jasa transportasi dan importir dengan menerapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



Gambar 1 Struktur sistem PT Starfood International (internal) dan lingkungannya (eksternal)

PT SI memproduksi surimi, ikan beku dan tepung ikan sekitar 3-8 ton/hari dengan kapasitas produk olahan berkisar 10-15 ton/hari. Total produksi tiap bulannya bisa mencapai 75 hingga 150 ton/bulan yang dapat menggunakan hingga 50 kontainer jenis refrigerated berukuran 40 feet. Standar mutu yang ditetapkan menggunakan standar HACCP, dengan mengutamakan kualitas mutu yang baik dengan kualifikasi berdasarkan *gel strength* dan *moisture* yang telah sesuai standar ekspor. Kapasitas volume dan nilai produksi untuk tiga jenis produk perusahaan ini disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kapasitas, volume dan nilai produksi produk ekspor PT Starfood International

No	Jenis Produk	Kapasitas	Volume	Nilai Produksi
1	Surimi beku	15 ton/hari	8 ton/hari	Rp200.000.000,00
2	Ikan beku	10 ton/hari	3 ton/hari	Rp60.000.000,00
3	Tepung ikan	15 ton/hari	5 ton/hari	Rp60.000.000,00

PT SI memasarkan produknya baik skala lokal maupun global, khususnya wilayah Asia. Produk yang dihasilkan di PT SI dipasarkan dengan porsi pemasaran sebanyak 30 % untuk lokal ke daerah Semarang dan Gresik dengan volume pengiriman rata-rata 75 ton/bulan, serta 70 % diekspor ke beberapa negara diantaranya, Cina, Singapura, Taiwan, Malaysia, Hongkong Vietnam dan Thailand.

PT SI memiliki sumber modal yang berasal dari saham perusahaan induk yakni PT Kelola Mina Laut dan PT Indomina Cipta Abadi senilai Rp25.000.000 sebagai modal kerja, serta modal lain yang berasal dari investor senilai Rp62.843.294.949; juga keterlibatan pinjaman oleh bank dan keuntungan penjualan pada tahun sebelumnya. Hingga saat ini kemampuan laba perusahaan dalam keadaan cukup stabil walaupun setelah melalui masa pandemi yang cukup sulit. Biaya operasional rata-rata yang dikeluarkan tiap tahunnya senilai Rp12.400.000.000. Adapun nilai taksiran seluruh barang modal PT SI hingga saat ini dicantumkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Nilai taksiran seluruh barang modal perusahaan PT Starfood International

No	Jenis Aset	Nilai
1	Tanah	Rp7.593.581.125
2	Gedung	Rp16.963.234.851
3	Mesin	Rp32.478.889.405
4	Kendaraan	Rp1.530.334.000
5	Lain-lain	Rp591.594.106

Saat ini jumlah tenaga kerja yang digunakan oleh perusahaan berkisar 306 orang. Jenjang pendidikan yang harus dipenuhi oleh karyawan disesuaikan berdasarkan posisinya, karena untuk beberapa posisi tertentu ada kriteria khusus pada minimal tingkat pendidikan. Adapun data tingkat pendidikan dan sertifikat keahlian yang dimiliki oleh karyawan PT SI berturut-turut tercantum pada Tabel 3 dan 4.

Tabel 3. Jenjang pendidikan tenaga kerja PT Starfood International

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah Karyawan
1	Sekolah Dasar (SD)	13
2	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	3
3	Sekolah Menengah Atas (SMA)	194
4	Diploma (D3)	70
5	Sarjana (S1)	26

Tabel 4. Sertifikat keahlian karyawan PT Starfood International

No	Jenis Sertifikat	Jumlah
1	HACCP	8
2	Halal	1
3	Operasi forklift	1
4	Operasi ketel	1
5	Operasi tenaga pembangkit	1

Fasilitas kegiatan penelitian dan pengembangan secara keseluruhan hingga saat ini belum tersedia. Hal ini memang bukan menjadi prioritas perusahaan, karena perusahaan lebih fokus dalam pengembangan keterampilan karyawan sesuai dengan spesialisasinya masing-masing seperti fasilitas *inhouse training* antar unit berupa pelatihan sertifikasi tiap bulannya, serta pelatihan juga sosialisasi oleh SIINas (Sosialisasi Sistem Informasi Industri Nasional) dan Disnaker (Dinas Tenaga Kerja), yang dilakukan tiap tahunnya.

Kegiatan sosial kepada masyarakat yang dilakukan PT SI merupakan bentuk kepedulian perusahaan terhadap aspirasi dan permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitar perusahaan. Kegiatan PT SI diselenggarakan sebagai program *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR yang telah dijalankan PT SI di antaranya: (a) bantuan pembangunan dan fasilitas sarana dan prasarana warga (jalan, gapura, lampu penerangan, air bersih); (b) bantuan kegiatan peringatan hari besar dan keagamaan warga (bingkisan lebaran, hewan qurban, dana untuk kegiatan pengajian, maulid nabi, haul, HUT kemerdekaan, dan lainnya); (c) pengobatan gratis bagi warga sekitar; (d) bantuan dana untuk kegiatan rukun nelayan; (e) bantuan dana dan material untuk pembangunan sekolah; (f) fasilitasi kegiatan olah raga (futsal) remaja/karang taruna, (g) kesempatan magang dan kerja lapangan untuk sekolah (SMK hingga universitas).

### **Politik dan Kebijakan Pemerintah**

Sesuai dengan PERMEN-KP Nomor 50 tahun 2017, produk yang dikeluarkan PT SI tidak berbahan baku dari hewan yang termasuk bagian daftar *Convention on the International Trade of Endangered Species of Wildlife Fauna and Flora (CITES)* dan *NON-CITES*. Hal ini dibuktikan dengan adanya surat angkut jenis ikan luar negeri (SAJI-LN). Terkait kualitas, produk untuk jenis *fish meal* (seperti tepung), produk ini disertai hasil pemeriksaan dari petugas karantina ikan, mutu dan keamanan.

Perusahaan sangat memperhatikan stabilitas politik, kebijakan dan keamanan serta fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, terutama US\$. Fluktuasi nilai tukar mata uang ini memiliki dampak signifikan terhadap nilai produk yang dieskpor. Perusahaan sangat setuju dengan upaya pemerintah yang membangun berbagai macam perjanjian perdagangan internasional untuk membuka peluang dan akses pasar ekspor baru dimana insentif diberikan kepada para pelaku usaha sektor perikanan dan kelautan berupa tarif pajak pertambahan nilai ekspor ke berbagai negara sebesar 0 % (Fiskal Kemenkeu 2021).

### **Ekonomi**

Prospek dan potensi bisnis ekspor produk perikanan ditinjau dari segi permintaan secara global masih sangat tinggi. Setelah pandemi Covid-19, pemulihan diperkirakan secara optimis akan tetap berlanjut dan menguat meskipun tetap dibayangi sejumlah risiko seperti adanya potensi pandemi lain dan inflasi yang mengancam ekonomi di negara-negara tujuan ekspor. Perubahan harga dan biaya produksi secara global memberikan dampak berupa peningkatan harga bahan baku, yang selanjutnya berdampak pada harga jual produk perusahaan ini. Di sisi lain, kebijakan pemerintah tentang tarif pajak ekspor komoditas perikanan memberikan dampak positif sebesar 22,5 %; khususnya untuk industri pengolahan hasil perikanan. Pada produk olahan ikan, pemberlakuan tarif berdampak positif berupa peningkatan *output* dan nilai tambah sebesar 0,72 %; serta ekspor sebesar 2,41 % (Luhur dan Tajerin 2016).

### **Teknologi**

Kualitas mutu surimi yang baik ditentukan oleh kekuatan gel yang dapat berpengaruh terhadap elastisitas produk olahan surimi. Badan Standardisasi Nasional Nomor 6 tahun 2019 tentang Skema Penilaian Kesesuaian terhadap SNI Sektor Pangan, mengungkapkan beberapa tahapan kritis yang berpengaruh terhadap kualitas produk surimi yaitu tahap pencucian, pemisahan daging, pelumatan, pencampuran dan pengepresan. Kegiatan alih teknologi yang dilakukan oleh PT SI hingga saat ini sudah cukup memenuhi dalam menghasilkan produk yang sesuai dengan standar SNI 2694:2013 Surimi. Teknologi yang digunakan di antaranya, mekanisasi pemisahan tulang dan daging surimi, serta mekanisasi pengeringan ikan sebelum menjadi tepung. Teknologi berupa peralatan/mesin yang digunakan oleh PT SI disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Mesin dan peralatan untuk memproduksi surimi di PT Starfood International

No	Jenis Mesin/Peralatan	Merk dan Tipe	Jumlah (Unit)
1	Mesin pencuci putar ( <i>rotary washing machine</i> )	Chyan Far	1
2	Pemisah daging ( <i>meat separating device</i> )	Chyan Far	1
3	Mesin pencuci 3 ( <i>leaching 3</i> )	Chyan Far	2
4	Mesin pencuci 4 ( <i>leaching 4</i> )	Chyan Far	1
5	Kilang minyak ( <i>refinery plant</i> )	Chyan Far	2
6	Dehidrator ( <i>dehydrators</i> )	Chyan Far	3
7	Mesin pencampur ( <i>mixing device</i> )	Kwan Pabu	2
8	Ketel ( <i>boiler</i> )	Hooken	1
9	Mesin pengering ( <i>dryer</i> )	Zhejiang	2
10	Mesin penggiling ( <i>hammer mills</i> )	SES 66x40	1
11	Kompresor ( <i>compressor</i> )	Hasegawa	6

### Sistem Ekspor

Transaksi ekspor yang diterapkan PT SI menggunakan sistem pembayaran *Letter of Credit* (L/C). Sistem ini merupakan cara pembayaran pada perdagangan bebas yang aman untuk menjamin perdagangan internasional saat ini. Sistem pembayaran ini menerapkan sistem pembayaran uang langsung dari perusahaan importir produk tanpa menunggu konfirmasi dari negara pengimpor, yang mana pembayaran terkonfirmasi ketika barang dan berkas dokumen telah diterima oleh pemesan atau pengimpor (Widyastuti 2019). Pihak importir memperoleh sejumlah berkas berisi dokumen terkait pengiriman produk beserta dengan hasil pengujian dan sejumlah perizinan oleh PT SI. Setelah seluruh berkas diterima oleh pihak importir, pihak importir kembali mengirimkan berkas berupa persetujuan pembayaran produk yang dibeli.

### Pesaing Industri

Kehadiran atau munculnya perusahaan pengolahan ikan yang baru merupakan tantangan bagi PT SI. Ada banyak industri perikanan di daerah yang sama dengan PT SI, namun kebanyakan memiliki fokus produk yang cukup berbeda dari PT SI. Semakin banyak perusahaan serupa memberikan implikasi meningkatnya persaingan dalam memperebutkan bahan baku yang terbatas dan pasar yang sudah terbangun oleh PT SI. Sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan terus meningkatkan daya saingnya dengan menjaga kualitas, efisiensi biaya produksi, serta menjalin kemitraan yang baik dengan pemasok bahan baku. PT SI memiliki kriteria untuk pemasok bahan baku, yaitu mereka yang mau menerima sistem penanganan bahan baku dan sistem pembayaran yang telah disepakati bersama. Sistem pembayaran bahan baku yang digunakan oleh PT SI dengan pemasok adalah sistem pembayaran basis tempo (berdasarkan perolehan hasil penjualan ekspor). PT SI mengungkapkan pemasok bahan baku bisa bertahan dengan sistem pembayaran ini juga didukung kekuatan tawar-menawar yang tinggi dari perusahaan. Dua pendekatan ini menjadi andalan PT SI dalam menghadapi perusahaan pesaing.

### Pemasok

Seluruh bahan baku ikan yang digunakan PT SI berasal dari ikan berkualitas baik dari PPN Brondong dan PPI Rembang. Ikan yang dipasok harus memenuhi syarat organoleptik minimal tujuh indikator, serta harus memiliki syarat kesegaran, kebersihan dan kesehatan sesuai Standar Nasional Indonesia (SNI). *Trend* perolehan stok bahan baku perusahaan (Tabel 6) mulai menunjukkan penurunan pada tahun 2020-2021. Hal ini disebabkan adanya persaingan dalam perolehan bahan baku, karena dampak turunnya kuantitas sumber daya ikan akibat pelarangan cantrang, serta mulai adanya dampak pandemi, sehingga pada tahun 2020 jumlah bahan baku yang didapatkan semakin menurun.

Tabel 6. Jumlah bahan baku PT Starfood International

Tahun	PPN Brondong (ton)	Luar Brondong (ton)	Jumlah (ton)
2016	4009	5498	9507
2017	2796	5375	8171
2018	6773	7484	14257
2019	3123	2804	5927
2020	2370	1742	4112

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

Hasil identifikasi dan penilaian faktor-faktor internal dan eksternal sistem PT SI di atas kemudian diposisikan sebagai sebagai faktor strategis internal perusahaan (Tabel 7). Tingkat signifikan setiap faktor tersebut adalah sama, kecuali “pilihan produk kurang bervariasi”. Tingkat signifikan ini menentukan besar bobot suatu faktor dalam memberikan kontribusi terhadap masing-masing kekuatan dan kelemahan dari PT SI. Peringkat tertinggi (mendekati 4) untuk aspek kekuatan memiliki makna bahwa suatu faktor adalah kuat, sedangkan untuk aspek kelemahan memiliki makna bahwa suatu faktor tersebut lemah ketika skor mendekati 1. Berdasarkan nilai peringkat yang diberikan responden, skor IFE PT SI adalah 3,327. Nilai ini memiliki makna bahwa PT SI berada di atas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya dalam mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki dan mengatasi kelemahan yang ada jika diperlukan.

Tabel 7. Hasil analisis matriks IFE PT Starfood International

No	Faktor Strategis Internal	Tingkat Signifikan	Bobot (B)	Peringkat (R)	Skor (BxR)
<i>Kekuatan (Strength)</i>					
1	Memiliki visi misi yang spesifik dan jelas yang dijalankan dengan baik	4	0,114	3,818	0,436
2	Servis terhadap konsumen maksimal	4	0,114	3,545	0,405
3	Kompetensi tenaga kerja sesuai spesialisasi	4	0,114	3,545	0,405
4	Jaminan dan kualitas produk baik	4	0,114	3,727	0,426
5	Kemampuan perusahaan dalam memenuhi tiap persyaratan importir	4	0,114	3,818	0,436
<i>Kelemahan (Weakness)</i>					
1	Pilihan produk kurang bervariasi	3	0,086	2,818	0,242
2	Lingkup <i>networking</i> dan pasar masih terbatas	4	0,114	2,909	0,332
3	Keefektifan promosi kurang optimal	4	0,114	2,818	0,322
4	Keterbatasan kemampuan analisis pangsa pasar	4	0,114	2,818	0,322
Total			1,000		3,327

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

Hasil identifikasi dan penilaian faktor-faktor internal dan eksternal sistem PT SI kemudian diposisikan sebagai faktor strategis eksternal perusahaan (Tabel 8). Tingkat signifikan setiap faktor tersebut adalah sama, kecuali “kekuatan tawar-menawar pembeli tinggi”. Tingkat signifikan ini menentukan besar bobot suatu faktor dalam memberikan kontribusi terhadap masing-masing peluang dan ancaman dari PT SI. Peringkat tinggi (mendekati 4) untuk aspek peluang memiliki makna bahwa suatu faktor mempunyai tingkat peluang yang tinggi, sedangkan untuk aspek ancaman memiliki makna bahwa faktor tersebut sangat berpengaruh buruk ketika skor mendekati 1. Berdasarkan nilai peringkat yang diberikan responden, skor EFE PT SI adalah 2,632. Nilai ini memiliki makna bahwa PT SI mampu mengoptimalkan peluang yang ada dan dinilai mampu menghindari ancaman yang terjadi.

Tabel 8. Hasil analisis matriks EFE PT Starfood International

No	Faktor Strategis Eksternal	Tingkat Signifikan	Bobot (B)	Peringkat (R)	Skor (BxR)
<i>Peluang (Opportunity)</i>					
1	Antusiasme kerja sama dengan masyarakat dan para mitra yang tinggi	4	0,093	3,64	0,34
2	Meningkatnya pendapatan dan daya beli konsumen lokal maupun global	4	0,093	3,55	0,33
3	Kemajuan dan penguasaan teknologi	4	0,093	3,27	0,30
4	Meningkatnya tren kebutuhan produk perikanan	4	0,093	3,45	0,32
5	Peluang pasar ekspor terbuka lebar	4	0,093	3,45	0,32
<i>Ancaman (Threat)</i>					
1	Stabilitas ketersediaan bahan baku fluktuatif	4	0,093	1,364	0,127
2	Adanya inflasi dan kenaikan harga input	4	0,093	2,364	0,220
3	Perubahan nilai kurs mata uang asing	4	0,093	2,364	0,220
4	Maraknya isu <i>overfishing</i> dan <i>illegal fishing</i>	4	0,093	1,455	0,135
5	Pesaing industri yang meningkat	4	0,093	1,818	0,169
6	Kekuatan tawar-menawar pembeli tinggi	3	0,070	2,091	0,146
Total			1,000		2,632

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

Matriks IE berfungsi menunjukkan posisi PT SI pada 9 sel yang tersedia, dan menggambarkan strategi seperti apa yang dapat digunakan berdasarkan posisi sel yang ditempatinya.

Internal Eksternal	Internal		
	Weak 1,0-1,99	Average 2,0-2,99	Strong 3,0-4,0
High 3,0-4,0	III ( <i>Hold and Maintain</i> )	II ( <i>Grow and Build</i> )	I ( <i>Grow and Build</i> )
Medium 2,0-2,99	VI ( <i>Harvest or Divest</i> )	V ( <i>Hold and Maintain</i> )	IV ( <i>Grow and Build</i> )
Low 1,0-1,99	IX ( <i>Harvest or Divest</i> )	VIII ( <i>Harvest or Divest</i> )	VII ( <i>Hold and Maintain</i> )

Gambar 2 Posisi PT SI pada matriks IE

Dari Gambar 2 diperoleh bahwa PT SI berada pada posisi kuadran IV yang mana strategi yang perlu diterapkan oleh perusahaan saat ini yakni berupa *grow and build strategy* (strategi untuk tumbuh dan memperkuat). Posisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan memerlukan strategi untuk berkembang dan membangun perusahaan menjadi lebih baik.

#### Analisis Matriks SWOT

Faktor-faktor yang digunakan pada analisis SWOT meliputi faktor-faktor yang terdapat pada matriks IFE dan EFE. Adapun alternatif strategi bisnis PT SI yang diperoleh dari hasil pencocokan ditunjukkan pada matriks SWOT berikut.

Tabel 9. Matriks SWOT PT Starfood International

Lingkungan Internal	<b>Kekuatan (<i>Strength</i>) – S</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Memiliki visi misi yang spesifik dan jelas yang dijalankan dengan baik</li> <li>Servis terhadap konsumen maksimal</li> <li>Kompetensi tenaga kerja terampil</li> <li>Jaminan dan kualitas produk baik</li> <li>Kemampuan perusahaan dalam memenuhi tiap persyaratan negara importir</li> </ol>	<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>) – W</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Pilihan produk kurang bervariasi</li> <li>Lingkup <i>networking</i> dan pasar masih terbatas</li> <li>Keefektifan promosi kurang optimal</li> <li>Keterbatasan kemampuan analisis pangsa pasar</li> </ol>
Lingkungan Eksternal		
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>) – O</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Antusiasme kerja sama dengan masyarakat dan para mitra yang tinggi</li> <li>Meningkatnya pendapatan dan daya beli konsumen lokal maupun global</li> <li>Kemajuan dan penguasaan teknologi</li> <li>Meningkatnya tren kebutuhan produk perikanan secara global</li> <li>Peluang ekspor terbuka lebar</li> </ol>	<b>Strategi (<i>Strategy</i>) – SO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan untuk mempertahankan mitra setia baik dalam negeri maupun luar negeri (S1;S2;S4;O1;O2;O4)</li> <li>Mengembangkan dan memperkenalkan produk olahan perikanan dengan inovasi baru (S1;S3;S4;S5;O1;O2;O3;O4;O5)</li> </ol>	<b>Strategi (<i>Strategy</i>) – WO</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Optimalisasi <i>market share</i> baik secara <i>online</i> maupun <i>offline</i> dengan memasarkan produk pada wilayah geografis baru (W2;W3;W4;W5;O1;O4;O5)</li> </ol>
<b>Ancaman (<i>Threat</i>) – T</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Stabilitas ketersediaan bahan baku fluktuatif</li> <li>Adanya inflasi dan kenaikan harga input</li> <li>Perubahan nilai kurs mata uang asing yang fluktuatif</li> <li>Maraknya isu <i>overfishing</i> dan <i>illegal fishing</i></li> <li>Pesaing industri yang meningkat</li> <li>Kekuatan tawar-menawar pembeli tinggi</li> </ol>	<b>Strategi (<i>Strategy</i>) – ST</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kredibilitas dan daya saing perusahaan melalui pemenuhan permintaan konsumen dan sesuai dengan peraturan internasional (S1;S2;S3;S5;T4)</li> <li>Melakukan promosi dengan menekankan aspek kualitas dan fungsi untuk menarik minat konsumen terhadap produk olahan perikanan (S4;S5;T4)</li> </ol>	<b>Strategi (<i>Strategy</i>) – WT</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan kuantitas produk dan menjaga stabilitas produksi (W1;T1;T2;T3;T4;T5)</li> <li>Melakukan penelitian kebutuhan impor produk perikanan pada beberapa negara tertentu (W2;W3;W4;W5;T4)</li> <li>Membangun hubungan baik dan membuat MOU jangka panjang dengan pemasok untuk menghadapi fluktuasinya harga bahan baku (W1;T1;T2;T3;T4)</li> </ol>

Tabel 9 menunjukkan terdapat 8 pilihan strategi yang dapat digunakan untuk pengembangan PT SI berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, beserta ancaman yang dimiliki. Keseluruhan strategi tersebut dikelompokkan berdasarkan tipe strategi yakni strategi integrasi, khususnya integrasi ke belakang, dan strategi intensif yang terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk, karena sesuai dengan alternatif strategi pada bagian matriks IE yakni tumbuh dan membangun. Terdapat 2 macam pilihan strategi yang dapat diterapkan pada bagian tumbuh dan memperkokoh (*grow and build*), yang ditunjukkan lebih rinci pada Tabel 10. Strategi integrasi yaitu strategi yang bertujuan agar perusahaan melakukan pengawasan dan mendapat kendali lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaing. Strategi intensif yaitu strategi dengan berbagai upaya intensif untuk menaikkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang sudah tersedia. Adapun Tabel 10 merupakan pengelompokan strategi yang disesuaikan berdasarkan urutan hasil analisis strategi SWOT.

Tabel 10. Tipe dan pengelompokan alternatif strategi berdasarkan hasil analisis SWOT

Tipe Strategi	Strategi Generik	Alternatif Strategi
Strategi Integratif	Integrasi ke belakang ( <i>Backward Integration</i> )	1. Strategi WT (3)
Strategi Intensif	Penetrasi pasar ( <i>Market Penetration</i> )	1. Strategi WO (2)
	Pengembangan pasar ( <i>Market Development Strategy</i> )	2. Strategi ST (2)
	Pengembangan Produk ( <i>Product Development Strategy</i> )	1. Strategi WT (2)
		1. Strategi SO (1)
		2. Strategi SO (2)
		3. Strategi ST (1)
		4. Strategi WT (1)

#### Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Diantara empat jenis strategi generik yang berpotensi untuk diterapkan perusahaan ini, strategi yang paling diprioritaskan bagi perusahaan agar beradaptasi dengan kondisi terkini adalah alternatif 4, yaitu *product development* (Tabel 11). Alternatif ini memiliki *total attractive score* (TAS) tertinggi, yaitu 6,132. TAS untuk alternatif ini tidak jauh berbeda dengan alternatif *Market Development* (dengan skor 6,086).

Tabel 11. Matriks QSP PT Starfood International

No	Analisis QSPM	Bobot (B)	Alternatif 1		Alternatif 2		Alternatif 3		Alternatif 4	
			<i>Integration Strategic</i>		<i>Intensive Strategy</i>					
			<i>Backward Integration</i>		<i>Market Penetration</i>		<i>Market Development</i>		<i>Product Development</i>	
			<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>
<b>Kekuatan</b>										
1	Memiliki visi misi yang spesifik dan jelas yang dijalankan dengan baik	0,114	3,000	0,343	3,000	0,343	2,000	0,229	3,000	0,343
2	Servis terhadap konsumen maksimal	0,114	1,333	0,152	4,000	0,457	3,000	0,343	2,000	0,229
3	Kompetensi tenaga kerja terampil	0,114	2,667	0,305	3,000	0,343	3,000	0,343	4,000	0,457
4	Jaminan dan kualitas produk baik	0,114	2,000	0,229	2,000	0,229	3,000	0,343	4,000	0,457
5	Kemampuan perusahaan dalam memenuhi tiap persyaratan negara importir	0,114	1,667	0,190	2,000	0,229	2,000	0,229	4,000	0,457
<b>Kelemahan</b>										
1	Pilihan produk kurang bervariasi	0,086	1,667	0,143	2,000	0,171	4,000	0,343	3,000	0,257
2	Lingkup <i>networking</i> dan pasar masih terbatas	0,114	2,000	0,229	3,000	0,343	4,000	0,457	2,000	0,229
3	Keefektifan promosi kurang optimal	0,114	1,000	0,114	2,000	0,229	3,000	0,343	2,000	0,229

No	Analisis QSPM	Bobot (B)	Alternatif 1		Alternatif 2		Alternatif 3		Alternatif 4			
			<i>Integration Strategic</i>				<i>Intensive Strategy</i>					
			<i>Backward Integration</i>		<i>Market Penetration</i>		<i>Market Development</i>		<i>Product Development</i>			
			<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>	<i>AS</i>	<i>TAS</i>		
4	Keterbatasan kemampuan analisis pangsa pasar	0,114	1,333	0,152	3,000	0,343	4,000	0,457	3,000	0,343		
<b>Peluang</b>												
1	Antusiasme kerja sama dengan masyarakat dan para mitra yang tinggi	0,093	3,000	0,279	3,000	0,279	3,000	0,279	4,000	0,372		
2	Meningkatnya pendapatan dan daya beli konsumen lokal maupun global	0,093	1,667	0,155	2,000	0,186	3,000	0,279	2,000	0,186		
3	Kemajuan dan penguasaan teknologi	0,093	2,333	0,217	2,667	0,248	2,667	0,248	4,000	0,372		
4	Meningkatnya tren kebutuhan produk perikanan secara global	0,093	3,000	0,279	3,000	0,279	4,000	0,372	3,000	0,279		
5	Peluang ekspor terbuka lebar	0,093	2,667	0,248	3,000	0,279	4,000	0,372	3,000	0,279		
<b>Ancaman</b>												
1	Stabilitas ketersediaan bahan baku fluktuatif	0,093	3,000	0,279	2,000	0,186	2,333	0,217	4,000	0,372		
2	Adanya inflasi dan kenaikan harga input	0,093	3,000	0,279	2,333	0,217	3,000	0,279	4,000	0,372		
3	Perubahan nilai kurs mata uang asing yang fluktuatif	0,093	3,000	0,279	2,667	0,248	3,000	0,279	3,667	0,341		
4	Maraknya isu <i>overfishing</i> dan <i>illegal fishing</i>	0,093	3,000	0,279	3,667	0,341	3,000	0,279	3,000	0,279		
5	Pesaing industri yang meningkat	0,093	2,000	0,186	2,000	0,186	3,000	0,279	2,000	0,186		
6	Kekuatan tawar-menawar pembeli tinggi	0,070	1,667	0,116	2,333	0,163	1,667	0,116	1,333	0,093		
Total		2,000	4,454		5,298		6,086		6,132			

### Implikasi Manajerial

PT SI saat ini sedang dalam tahap pengembangan dan pengoptimalan dalam memproduksi produk perikanan untuk skala ekspor dengan kondisi lingkungan internal-eksternal yang kurang stabil, utamanya dalam proses adaptasi akibat adanya pasca-pandemi. Rekomendasi tipe strategi berdasarkan

hasil analisis QSPM, yang dapat dilakukan pada kondisi saat ini dan mendatang adalah dengan melakukan *product development*, yakni terus melakukan penambahan kuantitas, inovasi pengembangan (diferensiasi) dan memperbaiki kualitas produk dari produk yang sudah ada sebelumnya. Adapun implikasi manajerial yang dapat direkomendasikan sesuai hasil analisis yang menunjukkan strategi prioritas utama yakni sebagai berikut.

(1) Mempertahankan kualitas produk dan pelayanan untuk mempertahankan mitra setia baik dalam negeri maupun luar negeri.

Kondisi ekonomi suatu negara yang stabil dapat diindikasikan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh kelangsungan hidup perusahaan yang terjamin. Maka sangat penting bagi perusahaan untuk mempertahankan juga meningkatkan kualitas produk juga menciptakan hubungan yang baik dengan konsumen atau mitra, karena dukungan konsumen merupakan salah satu dukungan utama yang diperlukan perusahaan agar kondisi tetap stabil. Perusahaan dapat melakukan pendekatan CRM (*Customer Relationship Management*) guna mempertahankan dan meningkatkan pelayanan hingga bisa mendapatkan konsumen baru.

Yahya (2012) mengungkapkan bahwa CRM meliputi keseluruhan aspek yang berkaitan dengan interaksi perusahaan terhadap pelanggannya. Pendekatan yang dapat difokuskan yakni *Customer Relational Marketing* (CRM) yang terpusat pada empat hal yaitu manajerial penjual dan konsumen sehingga tercipta nilai tambah (*value creation*) bagi konsumennya, melihat produk sebagai proses yang dilihat untuk suatu kesatuan yang terlibat pada proses tukar-menukar antar penjual dan pembeli, lalu tanggung jawab penjual dengan mengambil alih tanggung jawab untuk meningkatkan hubungan antar mitra, dan menawarkan peningkatan nilai tambah kepada konsumen tetapnya. Kemudian, perusahaan juga dapat melakukan pengembangan dan evaluasi secara berkala (per-tiga bulan) terhadap kualitas produk yang sudah tersedia, supaya kelangsungan perusahaan tetap terjaga.

(2) Mengembangkan dan memperkenalkan produk olahan perikanan dengan inovasi baru.

Altuntas *et al.* (2013) menyatakan bahwa inovasi memainkan peran sebagai mediator untuk mendorong kinerja suatu perusahaan. Adanya faktor eksternal yang tidak pasti menyebabkan suatu perusahaan terus melakukan inovasi untuk memenangkan persaingan. Inovasi memegang peranan penting untuk meminimalisir hambatan-hambatan, meningkatkan perhatian, serta memperoleh dukungan pasar. Perusahaan yang terus melakukan inovasi memiliki potensi lebih untuk merespon lingkungannya, serta meningkatkan kemampuan yang mana dapat berdampak pada kinerja pemasaran secara keseluruhan (Widarti 2011). Pengembangan produk baru perlu dilakukan agar mempertahankan tingkat pertumbuhan dan keunggulan usaha.

Pengembangan produk dapat dilakukan dengan membuat produk yang sudah ada menjadi produk yang lebih potensial melalui peningkatan kualitas dan mutunya, memperbaharui bentuk olahannya, atau melakukan diferensiasi produk. Ada beberapa hal yang dapat dilakukan dalam membuat produk inovasi baru, yakni dengan membuat produk baru yang bertujuan dibuat untuk kebutuhan negara tertentu, terus melakukan penelitian dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pangsa pasar secara global, serta memaksimalkan teknologi modern inovasi produk. Salah satu contohnya adalah produk surimi sebagai fokus utama produksi PT SI. Selama ini surimi yang ada rata-rata dalam bentuk beku, tetapi melalui teknologi inovasi surimi dapat dihasilkan dalam bentuk kering, praktis, juga sangat mudah jika di ekspor. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan inovasi dari aspek bahan baku yang digunakan. Dosen Perikanan Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, Taufik Hidayat, mengungkapkan sebaiknya surimi tidak mengandalkan bahan baku dari perairan demersal, tetapi dapat menggunakan alternatif bahan baku dari ikan yang memiliki kualitas gel surimi yang baik. Beberapa alternatif bahan baku yang dapat digunakan berupa ikan air tawar seperti ikan nila, lele yang *oversize* (lele yang tidak dikonsumsi oleh masyarakat), serta ikan hasil tangkapan sampingan dan ikan rucah yang memiliki kekuatan gel tidak berbeda jauh dengan ikan demersal untuk bahan baku surimi.

(3) Meningkatkan kredibilitas dan daya saing perusahaan melalui pemenuhan permintaan konsumen dan sesuai dengan peraturan internasional.

Selain dituntut untuk terus meningkatkan permintaan produksi, perusahaan juga harus mempunyai *skill* dalam memajemen kegiatan produksi menyesuaikan kebutuhan dan keinginan konsumen. Ketika perilaku konsumen dapat dipahami dengan baik, maka perusahaan mampu memberikan kepuasan terhadap konsumennya (Rahmawati *et al.* 2018). Kualitas perusahaan juga dapat dilihat dari bagaimana perusahaan tersebut terus konsisten, dan berkomitmen dalam memenuhi kebutuhan atau permintaan konsumennya dengan baik.

Permintaan konsumen yang terpenuhi dapat berdampak baik pada hubungan antara perusahaan dengan pelanggan atau mitra perusahaan. Perusahaan diharuskan melakukan manajemen produksi yang tepat dan menjalin hubungan yang baik terhadap pemasok supaya kelangsungan produksi perusahaan tetap terjaga. Selain itu, produksi yang dilakukan untuk skala ekspor harus disesuaikan dengan masing-masing peraturan negara yang dituju. Perusahaan harus memiliki sistem yang baik untuk melakukan *screening* administrasi sebelum produk didistribusikan, sehingga tidak terjadi kesalahan dan pengembalian barang dari negara tujuan akibat tidak terpenuhinya persyaratan yang sudah diberikan sebelumnya. Terlebih, kondisi pasca-pandemi saat ini juga membuat setiap perusahaan melakukan strategi yang lebih ketat untuk meminimalisir kerugian yang terjadi.

(4) Meningkatkan kuantitas produk dan menjaga stabilitas produksi.

Optimalisasi usaha pengembangan produk perikanan dengan meningkatkan kuantitas produk dan stabilitas produksi perlu dikontrol sejak dari pemasok produksi. Pemasok merupakan mata rantai yang sangat penting supaya kelangsungan usaha tetap terjaga. Penentuan mitra pemasok perlu dilakukan sejak awal, agar ikan yang diproduksi memiliki kualitas yang baik serta kuantitas bahan baku yang diperoleh tetap berkelanjutan. Penelitian Christofer dan Memarista (2019) mengungkapkan, apabila bahan baku atau kebutuhan dasar dari pemasok tidak baik, akan berdampak pada performa perusahaan yang pasti menurun, begitupun sebaliknya. Hal ini membuat perusahaan terus berkembang, bahkan bisa selalu mengikuti kemauan konsumen untuk meningkatkan kuantitas produksi dan melakukan inovasi-inovasi baru.

Perusahaan perlu membuat perjanjian jangka pendek ataupun jangka panjang dengan pemasok tetap yang memiliki reputasi dan pelayanan terbaik, dengan memperhitungkan kebutuhan perusahaan tiap temponya, supaya ketika terjadi produksi besar-besaran perusahaan tetap dapat memenuhi kebutuhan konsumennya. Kemudian, permasalahan bahan baku yang banyak dikeluhkan oleh industri akibat dilarangnya penggunaan cantrang, juga dapat diatasi dengan melakukan substitusi bahan baku surimi melalui teknologi inovasi. Saat ini banyak penelitian yang mengembangkan surimi dengan bahan baku ikan tawar, misalnya dengan menggunakan bahan baku ikan nila sebagai alternatif pengganti ikan kurisi, Industri surimi harus diperhatikan keberlanjutannya. Industri dengan produksi utama surimi ini sangat bermanfaat bagi bangsa dalam hal devisa negara, karena nilai jualnya yang tinggi. Maka pemerintah harus lebih memperhatikan ini dengan memberikan alternatif solusi yang konkrit dan berkelanjutan seperti pengalihan penggunaan alat penangkapan ikan lain seperti gillnet, agar industri ini tetap hidup dan menyerap tenaga kerja sebanyak-banyaknya serta memberikan nilai tambah yang sangat menguntungkan untuk hasil tangkap nelayan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PT SI memiliki 9 faktor internal, terdiri dari 5 kekuatan dan 4 kelemahan, dengan total skor sebesar 3,327 yang menunjukkan bahwa PT SI berada di atas rata-rata dari keseluruhan posisi strategisnya, PT SI juga memiliki 11 faktor eksternal, terdiri dari 5 peluang dan 6 ancaman eksternal, dengan total skor sebesar 2,632 yang menunjukkan bahwa PT SI berada pada posisi eksternal yang sedang.

2. Hasil analisis matriks SWOT menunjukkan adanya 8 alternatif strategi yang digolongkan berdasarkan empat tipe strategi yakni integrasi kebelakang penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Sedangkan berdasarkan hasil matriks QSP, diperoleh prioritas tipe strategi yakni *product development* dengan TAS sebesar 6,13; yang dirinci kembali menjadi empat alternatif strategi.

Saran yang dapat diimplementasikan setelah dilakukan penelitian ini, sebagai berikut:

1. PT SI diharapkan menerapkan alternatif strategi dengan hasil skor tertinggi yang telah dirumuskan;
2. PT SI perlu mengadakan penelitian dan pengembangan serta evaluasi tahunan terhadap strategi yang telah disusun dan/ diterapkan secara berkala
3. PT SI perlu mempertimbangkan untuk menambah tenaga ahli di bidang pemasaran, khususnya untuk internal perusahaan.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih terhadap semua pihak di PT SI yang telah memberikan akses/izin serta membantu selama proses penelitian.

### DAFTAR PUSTAKA

- Altuntas, Gultekin, Semercioz, F., Eregez, A. 2013. Linking Strategic and Market Orientations to Organizational Performance: The Role of Innovation in Private Healthcare Organizations, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. 99(9): 413-419.
- Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan Republik Indonesia. 2021. Pajak Pertambahan Nilai-PPN. [Diunduh 06 Feb 2023]. <https://fiskal.kemenkeu.go.id/fiskalpedia/2021/07/13/173618726358430-pajak-pertambahan-nilai-ppn>.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Lamongan. 2022. *Kabupaten Lamongan Dalam Angka*. Lamongan (ID): Badan Pusat Statistik (BPS).
- Badan Pusat Statistik Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia (BPS KKP). 2021. Statistik Ekspor Hasil Perikanan Tahun 2016-2020. Jakarta (ID): Badan Pusat Statistik (BPS), diolah oleh Direktorat Jenderal Penguatan Daya Saing Produk Kelautan dan Perikanan (PDSPKP).
- Badan Pusat Statistik Kementerian Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia (BPS KKP). 2022. Data Statistik Angka Konsumsi Ikan dan Ekspor Ikan Indonesia. [Diunduh 05 Ags 2022]. <https://statistik,kkp.go.id/home.php?m=aki&i=209#panel-footer>.
- Christofer, A., Memarista, G. 2019. Pengaruh Kerjasama dengan Pemasok dan Konsumen Terhadap Keberhasilan Kewirausahaan Melalui Inovasi Pada Ukm Logam di Ngingas Kabupaten Sidoarjo. *AGORA: Jurnal Mahasiswa Business Management*. 7(1). 1-7.
- David, F, R. 2011. *Manajemen Strategis*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta.
- Luhur, E, S., Tajerin, T. 2016. Dampak Pemberlakuan Bea Keluar Terhadap Kinerja Ekspor Sektor Kelautan dan Perikanan Indonesia. *Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*. 11(2): 185.
- Ningsih, K. 2021. Kontribusi Ekspor di PT SI dalam Pertumbuhan Ekonomi Kabupaten Lamongan. [Skripsi]. UIN Sunan Ampel. Surabaya. 84 hal.
- Rahmawati, L., Badriati, B, E., Tanjung, I. 2018. Analisis Permintaan dan Perilaku Konsumen Fintech Syariah Model Crowdfunding. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Perbankan* 2(1): 35-49.

- Sari, I, D, O. 2018. Analisis Faktor Eksternal dan Internal Sebagai Dasar Perumusan Strategi Bisnis UD Sekar Jati Star Jombang. *Jurnal Akuntansi Unesa*. 6(3): 1-25.
- Setyorini, H., Effendi, M., Santoso, I. 2016. Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*. 5(1): 46-53.
- Widarti, T, D. 2011. Pengaruh Orientasi Pasar dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Pada Sentra Industri Pembuatan Tahu Kecamatan Sragen Kabupaten Sragen). [Skripsi]. Semarang (ID): Universitas Negeri Semarang.
- Widyastuti, Shinta. 2019. Akuntansi Produk Letter of Credit (L/C) Berbasis Syariah: Studi Kasus Pada PT Bank Xyz. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi*. 5(1): 65-78.
- Yahya, Yohannes. 2012. Penerapan CRM (Customer Relationship Management) pada Aplikasi Perusahaan Dagang. *Jurnal Ekonomika dan Manajemen*. 1(2): 1-6.