



**PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN
PEMBUDIDAYAAN IKAN LELE CV. AGRINDO PROTEIN DENGAN
MENGUNAKAN *STRATEGY-FORMULATION FRAMEWORK***

Disusun Oleh:

ABDUL HAKIM IMADUDDIN NASUTION

NIM. 165020900111014

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana
Kewirausahaan**



PROGRAM STUDI KEWIRAUSAHAAN

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2020



**PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN
PEMBUDIDAYAAN IKAN LELE CV. AGRINDO PROTEIN DENGAN
MENGUNAKAN *STRATEGY-FORMULATION FRAMEWORK***

Disusun Oleh:

ABDUL HAKIM IMADUDDIN NASUTION

NIM. 165020900111014

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Derajat Sarjana
Kewirausahaan**



PROGRAM STUDI KEWIRAUSAHAAN

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2020



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail: feb@ub.ac.id Web: <http://www.feb.ac.id>

PERSETUJUAN UJIAN COMPREHENSIVE

Yang bertanda tangan dibawah ini, Tim Penguji menyetujui ujian Comprehensive Mahasiswa:

N a m a Mhs : Abdul Hakim Imaduddin Nasution
Nomor Induk Mhs. : 165020900111014
Konsentrasi :
Ujian Ke : I (satu) / II (dua)
Judul Skripsi : .Perumusan Strategi Bersaing Pada Perusahaan
Pembudidayaan Ikan Lele CV. Agrindo Protein Dengan
Menggunakan Strategy Formulation Framework

Yang akan diselenggarakan pada:

H a r i : Senin
T a n g g a l : 18 Mei 2020
J a m : 10:00 AM
Metode : Daring / Review

No	NAMA TIM PENGUJI	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1.	Pembimbing : Sigit Pramono, SE., M.Sc., CMA	8 Mei 2020	
2.	Penguji 1 : Ainur Rofiq, SE., S.Kom., MM., Ph.D	8 Mei 2020	
3.	Penguji 2 : Dr. Christin Susilowati, SE., MM., CSRS	8 Mei 2020	

Malang, 11 Mei 2020

Menyetujui :
KPS S1 Kewirausahaan,

Ananda Sabil Hussein, SE., MCom., PhD., CMA.
NIP. 19830319 200801 1 003



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail: feb@ub.ac.id Web: <http://www.feb.ac.id>

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan Judul

**PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN PEMBUDIDAYAAN IKAN
LELE CV. AGRINDO PROTEIN DENGAN MENGGUNAKAN STRATEGY
FORMULATION FRAMEWORK**

Yang disusun oleh :

Nama : ABDUL HAKIM IMADUDDIN NASUTION
NIM : 165020900111014
Jurusan : Manajemen
Prodi : Kewirausahaan

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal 18 Mei 2020 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

1. Sigit Pramono, SE., M.Sc., CMA
NIP 201304850 7301001
(Sebagai Pembimbing)
2. Ainur Rofiq, SE., S.Kom., MM., Ph.D
NIP 197106232002121002
(Sebagai Penguji I)
3. Dr.Christin Susilowati, SE., MM., CSRS
NIP 197412082000032001
(Sebagai Penguji II)



Malang, 2 Juni 2020
Ketua Program Studi S-1, Kewirausahaan

Ananda Sabil Hussein, SE., MCom., PhD
NIP. 19830319 200801 1 003



memberikan dukungan, doa, bantuan, dan pengorbanan yang luar biasa untuk penulis.

6. Kevin Keefe Laurent, Ricky Pradipta Utama Putra, Ridho Alghozy, dan Liyon Kwan yang selalu membuka pintu ketika penulis ingin numpang menginap ketika sedang berada di Malang.
7. Audi Harahap, Khoirul Hamida, Hamdi Prakarsa, dan Tania Tungga Dewi yang tidak hanya memberikan dukungan dan semangat kepada penulis saat masih berjuang bersama di LPM Indikator, tapi juga setelah penulis mengundurkan diri.
8. Teman-teman seperjuangan dari Program Studi Kewirausahaan Angkatan tahun 2016 yang telah berjuang bersama dari awal masa perkuliahan, hingga hari ini.
9. Ananda Hertian, Louis, Arrafif, Indigo, Alfaridzi, Rizky, Caesar, Pandu Putra, Panji dan seluruh teman-teman *checkpoint* lainnya yang tidak bisa penulis tuliskan disini,

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diterima oleh penulis. Akhir kata, semoga karya tulis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Surabaya, 3 Mei 2020

Abdul Hakim I. Nasution



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRAK	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Penelitian Terdahulu	9
2.2 Manajemen Strategi	11
2.2.1 Elemen Strategi	12
2.2.2 Tipe-tipe Strategi	16
2.2.3 Tahapan Manajemen Strategi	17
2.2.4 <i>Strategy-Formulation Framework</i>	19
2.3 Kerangka Pikir Penelitian	20
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian	23
3.2 Lokasi Penelitian	24
3.3 Sumber Data	24
3.4 Metode Pengumpulan Data	26
3.5 Metode Interpretasi Data	27
3.6 Metode Pengolahan Data	29
3.6.1 External Factor Evaluation (EFE) Matrix	29
3.6.2 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix	30
3.6.3 Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) Analysis	32
3.6.4 Internal-External (IE) Matrix	33
3.6.5 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	34



BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	37
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	37
4.1.1 Profil Singkat CV. Agrindo Protein	37
4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan.....	39
4.1.3 Logo	40
4.2 Deskripsi Karakteristik Informan.....	41
4.3 Deskripsi Jawaban Informan	43
4.3.1 Deskripsi Jawaban Informan Seputar Industri Budidaya Lele.....	44
4.3.2 Deskripsi Jawaban Informan Mengenai Manajemen Pakan	48
4.3.3 Deskripsi Jawaban Narasumber Mengenai Pasar Ikan Lele	51
4.3.4 Deskripsi Jawaban Informan Terkait CV. Agrindo Protein.....	55
4.4 Analisis Lingkungan Strategis.....	58
4.4.1 Analisis Lingkungan Internal CV. Agrindo Protein	58
4.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal CV. Agrindo Protein.....	64
4.5 Analisis Strategi	72
4.5.1 Tahap Masukan	72
4.5.2 Tahap Pencocokan	86
4.5.3 Tahap Keputusan Dengan Matriks QSPM.....	89
4.6 Pembahasan	91
4.7 Implikasi Hasil Penelitian	93
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Saran.....	96
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN.....	101

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	10
Tabel 2.2 Tipe-tipe strategi	16
Tabel 4.1 Jumlah Informan Berdasarkan Karakteristik Budidaya	42
Tabel 4.2 Jumlah Informan Berdasarkan Lama Berbudidaya	43
Tabel 4.3 Matriks IFE CV. Agrindo Protein	79
Tabel 4.4 Matriks EFE CV. Agrindo Protein	85
Tabel 4.5 Matriks QSPM CV. Agrindo Protein	89



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Variabel-variabel lingkungan.....	14
Gambar 2.2 Hirarki Strategi.....	15
Gambar 2.3 Strategy Formulation Analytical Framework.....	19
Gambar 2.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	22
Gambar 3.1 Matriks SWOT.....	33
Gambar 3.2 Matriks IE.....	34
Gambar 3.3 Matriks QSPM.....	35
Gambar 4.1 Pertemuan KPLS Dengan Mantan Bupati Kabupaten Sidoarjo.....	38
Gambar 4.2 Logo CV. Agrindo Protein.....	40
Gambar 4.3 Matriks SWOT CV. Agrindo Protein.....	88
Gambar 4.4 Matriks IE CV. Agrindo Protein.....	88



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Wawancara	101
Lampiran 2. Surat Pernyataan Kredibilitas.....	109
Lampiran 3 Dokumentasi Kegiatan CV. Agrindo Protein	110



ABSTRAK

PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN PEMBUDIDAYAAN IKAN LELE CV. AGRINDO PROTEIN DENGAN MENGUNAKAN *STRATEGY-FORMULATION FRAMEWORK*

Abdul Hakim Imaduddin Nasution

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Hakimnasution128@gmail.com

Dosen Pembimbing

Sigit Pramono SE., M.Sc

Strategy Formulation Framework merupakan metode perencanaan strategi yang dirumuskan oleh Fred R. David yang bertujuan untuk membantu perusahaan dalam mengevaluasi posisi perusahaan dalam lingkungan internal dan eksternalnya, kemudian menghasilkan dan menyeleksi strategi apa yang sebaiknya dijalankan. CV. Agrindo Protein merupakan perusahaan yang menjalankan kegiatan bisnis di bidang budidaya perikanan air tawar, dengan ikan lele sebagai produk budidaya utamanya. Selama sekitar lima tahun berjalan, CV. Agrindo Protein masih kesulitan untuk menghasilkan keuntungan dan modal jangka panjang guna pengembangan bisnis. Minimnya perencanaan strategis serta proses produksi yang masih kurang efisien merupakan penyebab utama atas permasalahan tersebut. Kondisi inilah yang melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini, dengan tujuan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal CV. Agrindo Protein, dan menghasilkan keputusan strategi yang tepat agar perusahaan dapat mengembangkan usahanya. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dan studi kasus. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Alat analisis yang digunakan adalah matriks IFE, EFE, SWOT, IE, serta diputuskan dengan matriks QSPM. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas permasalahan perusahaan berasal dari lingkungan dan infrastuktur lokasi budidayanya saat ini. Sehingga, strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh CV. Agrindo Protein dengan kondisinya saat ini adalah menutup lokasi budidaya yang dijalankan saat ini dan melakukan ekspansi di lokasi lain, dengan skor *TAS* sebesar 5.11.

Kata kunci: *David's strategy formulation framework*, budidaya, ikan lele,, pengembangan bisnis, strategi bersaing.

FORMULATING A COMPETITIVE STRATEGY FOR CV. AGRINDO PROTEIN, A CATFISH FARMING COMPANY USING STRATEGY FORMULATION FRAMEWORK

Abdul Hakim Imaduddin Nasution

Faculty of Economics and Business Brawijaya University

Hakimnasution128@gmail.com

Supervisor:

Sigit Pramono, SE., M.Sc., CMA

ABSTRACT

Strategy Formulation Framework is a strategic planning method formulated by Fred R. David aimed at assisting companies in evaluating their position in its internal and external environment, then generating and selecting what strategies should be implemented. CV. Agrindo Protein is a company that conducts business in the freshwater aquaculture, with catfish as its main product. After five years in business, the company still faces difficulties in generating profits and long term capital for developing its business. The problem is caused by the lack of strategic planning and inefficiencies in its production process. This condition then adapted as the background for this research, which aims to identify its internal and external strategic factors and generate the right strategy so that CV. Agrindo Protein can grow its business. This research is done as a qualitative study with a descriptive approach and case study. The data used in this research are gathered through primary and secondary data derived from interviews, observations, and documentation. The analytic tools used in this research are IFE, EFE, SWOT, IE, and QSP matrixes. The results showed that the majority of the company's problems came from the environment and infrastructures of the company's current fish farming facility. Therefore, the most appropriate strategy to be applied by CV. Agrindo Protein with its current condition is to close down its current facilities and expand in other locations, in which this strategy achieves a *TAS* score of 5.11.

Keywords: David's Strategy Formulation Framework, Catfish, Aquaculture, Business Development, Competitive Strategy.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan sebuah negara berkembang yang kaya akan sumber daya alam. Salah satu sektor yang diuntungkan dengan melimpahnya sumber daya alam ini yaitu sektor pertanian. Sektor ini merupakan sektor strategis yang memegang peranan sangat penting dalam perekonomian Indonesia dikarenakan fungsinya sebagai landasan pembangunan ekonomi nasional. Peranan tersebut diantaranya sebagai penyerap tenaga kerja, penyedia bahan pangan dan bahan baku industri, penyumbang Produk Domestik Bruto (PDB), sumber pendapatan rumah tangga pedesaan, serta penghasil devisa negara.

Salah satu subsektor pertanian yang saat ini berkembang pesat adalah perikanan. Subsektor ini memberikan kontribusi terbesar untuk nilai ekspor indonesia, yakni sebesar 65%. Salah satu jenis usaha perikanan yang sedang diminati saat ini adalah pembudidayaan ikan lele. Hal ini dikarenakan semakin tingginya permintaan lele baik dalam dan luar negeri yang kemudian menjanjikan peluang ekonomis yang tinggi bagi pembudidaya. Nilai ekspor perikanan budidaya tumbuh sebesar 6% menjadi USD 145,6 Juta pada semester 1 2019, dibanding periode sama pada tahun 2018 sebesar USD 137 Juta. (Kusnandar, 2019)

Dalam rilis data Kementerian Kelautan dan Perikanan (2018), pertumbuhan PDB perikanan pada tahun 2018 meningkat sebesar 3.71% menjadi Rp 59,98 Triliun dari Rp 57,84 Triliun pada periode sama tahun 2017. Lebih lanjut,

produksi perikanan budidaya per triwulan tiga tahun 2018 menyumbang pertumbuhan sebesar 29,29% menjadi 5,6 Ton dari 4,3 Ton pada periode sama tahun sebelumnya. Pertumbuhan tersebut dipimpin oleh peningkatan hasil budidaya ikan lele sebesar 114,82% atau 841,75 ribu ton dibanding tahun sebelumnya. Disusul oleh ikan gurame (110,88%) dan ikan patin (100,23%), Jawa Timur merupakan penyuplai tertinggi dari angka produksi tersebut dengan jumlah pembudidaya ikan lele sebanyak 46 ribu orang .

Pertumbuhan hasil produksi ikan lele yang begitu pesat disebabkan oleh beberapa faktor. Diantaranya adalah semakin terjangkau biaya produksi ikan lele dengan adanya metode bioflok serta berbagai terobosan pakan yang ada di pasar. Selain itu, angka konsumsi ikan nasional pun tumbuh rata-rata 5-7% setiap tahunnya, dengan peningkatan sebesar 5,6% menjadi 50,69 Kg per kapita pada tahun 2018. Bertumbuhnya industri perikanan ini tidak lepas dari mulai bertumbuhnya kesadaran gaya hidup yang lebih sehat di masyarakat global serta harga ikan yang makin terjangkau bagi konsumen (FAO, 2018). Industri budidaya perikanan pun diprediksi akan terus bertumbuh pesat dalam beberapa tahun kedepan. Dikarenakan pemenuhan permintaan ikan global kedepannya tidak akan lagi sanggup dipenuhi oleh produksi perikanan tangkap (FAO, 2018). Adanya potensi ini membuka peluang besar bagi siapapun untuk dapat terjun dan meraup keuntungan darinya.

Dengan terus berkembangnya industri budidaya khususnya ikan lele, maka persaingan akan semakin kompetitif antar pembudidaya ikan lele baik skala kecil maupun skala besar. Oleh karenanya, setiap perusahaan yang menggeluti bidang



usaha ini dituntut untuk memiliki cara yang kreatif dan inovatif dalam menjalankan kegiatan budidayanya. Agar dapat memenangkan persaingan, setiap perusahaan perlu memperhatikan faktor internal dan eksternal dari kegiatan bisnisnya. Hal ini akan menjadi dasar dalam pengambilan strategi yang akan dijalankan. Strategi yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan tentu akan berbeda sesuai dengan ukuran, lini bisnis, dan kebutuhan perusahaan, sehingga strategi yang dipilih dapat membantu perusahaan menghadapi tantangan dan permasalahan yang dihadapinya. Oleh karenanya, dengan menyusun sebuah peta strategis yang memformulasikan strategi berkesinambungan dan dapat diterapkan oleh seluruh aspek divisi perusahaan, maka diferensiasi dan keunggulan kompetitif dapat dicapai dan memberikan keunggulan bersaing di pasar yang maksimal bagi perusahaan.

CV. Agrindo Protein merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pembudidayaan ikan lele. Perusahaan didirikan pada bulan September 2016, dan memulai kegiatan operasionalnya pada februari 2017 dengan dua kegiatan usaha.

Bidang tersebut ialah pembibitan dan pembesaran. Kegiatan pembibitan yang dilakukan meliputi pengawinan, pemijahan, dan pendederan. Kegiatan pembesaran yang dilakukan berupa pembesaran bibit lele hingga mencapai bobot per ekor sebesar 100gr, 125gr, dan 150gr. Sedangkan kegiatan distribusi hasil ikan saat ini masih meliputi penjualan ikan ke distributor pertama / *tengkulak* untuk diedarkan di pasar tradisional dan rumah makan yang bekerja sama dengan mereka.

Permasalahan yang dihadapi CV. Agrindo Protein saat ini adalah profitabilitas perusahaan yang masih rendah, dengan harga jual terendah berada pada kisaran Rp



14.500,- dan harga jual tertinggi Rp 16.500,- per kilogramnya bergantung pada musim. Dengan harga jual tersebut, perusahaan hanya mendapatkan profit paling tinggi 15% relatif terhadap biaya produksi, tidak jarang perusahaan justru mengalami kerugian karena kendala infrastruktur-lokasi, musim, penyakit, dan momen panen raya. Rendahnya rasio profitabilitas ini membuat perusahaan kesulitan untuk mendapatkan modal jangka panjang untuk investasi pengembangan bisnis. Selain harga jual, model potong timbangan dan “penyusutan” ikut menjadi faktor yang membebani perusahaan. Lantaran, distributor seringkali melakukan permainan timbangan atas nama “penyusutan” tersebut. Pada periode panen agustus-september, perusahaan kehilangan hasil ikan kotor sebesar 800 kilogram.

Permasalahan lain adalah tidak terbukanya akses langsung ke pasar bagi perusahaan. Pasar ikan lele pun tergolong persaingan sempurna karena produknya yang berupa komoditas homogen dan tidak terdiversifikasi baik secara merk maupun spesies. Hal ini dikarenakan setelah memasuki pasar, konsumen tidak memperdulikan apakah jenis spesies ikan tersebut, pakan apa yang diberikan, serta dari pembudidaya mana ikan tersebut berasal. CV. Agrindo Protein pada 2018 pernah mencoba untuk memasuki pasar tradisional dan menawarkan kerjasama dengan restoran, namun ditolak. Alasannya, pedagang pasar / restoran tersebut sudah bekerjasama dengan *supplier* tetap yang memberikan mereka suplai rutin segala bahan baku yang mereka butuhkan. Sehingga tidak ada insentif bagi mereka untuk menerima penawaran perusahaan. Adapun bagi calon konsumen yang tertarik, perusahaan belum mampu menjanjikan suplai rutin setiap hari dengan volume yang diinginkan karena keterbatasan fasilitas dan sumber daya produksi.



Konsekuensi dari adanya permasalahan diatas adalah perusahaan harus merumuskan solusi dari permasalahan tersebut. Apalagi mengingat persaingan yang semakin kompetitif sebagai respon atas pasar yang terus bertumbuh, perusahaan perlu segera melakukan perumusan strategi guna menjaga keberlangsungan dan pengembangan bisnis perusahaan di masa yang akan datang. Untuk dapat membuat perencanaan strategi yang dapat melihat permasalahan dan merumuskan solusi secara komprehensif, diperlukan perencanaan yang mampu melihat permasalahan dan solusi dari berbagai perspektif.

Salah satu cara menyusun formulasi strategi tersebut adalah dengan menggunakan *Strategy Formulation Framework*. Hal ini lantaran metode ini memberikan perusahaan kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan secara utuh dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan dan mengambil langkah yang tepat berdasarkan kondisi perusahaan saat ini. Metode tersebut merupakan suatu metode manajemen strategi yang memberikan organisasi kapabilitas untuk menetapkan, mengevaluasi, dan mencapai kunci strategi serta tujuan bisnis perusahaan (David dan David, 2017). Dalam bukunya, David menjelaskan bahwa *Strategy Formulation Framework Analysis* dievaluasi dan dinilai secara menyeluruh dengan tahapan analisis yang terbagi atas *Input Stage*, *Matching Stage*, dan *Decision Stage*. Dengan mengidentifikasi lingkungan internal seperti manajemen, pemasaran, produksi operasional, keuangan, penelitian dan pengembangan serta lingkungan eksternal seperti ekonomi, sosial, demografi, lingkungan, hukum, kompetitor, dan politik perusahaan bisa memiliki perspektif yang utuh atas kondisi perusahaan.

Matriks IFE dan EFE kemudian digunakan untuk menganalisis data dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Selanjutnya *matching stage* digunakan Matriks SWOT dan Matriks IE. Dengan tahapan terakhir digunakan analisis QSPM untuk mendapatkan urutan daftar strategi prioritas yang akan akan dieksekusi oleh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis akan menyusun skripsi ini dengan mengangkat judul **“PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN PEMBUDIDAYAAN IKAN LELE CV. AGRINDO PROTEIN DENGAN MENGGUNAKAN STRATEGY-FORMULATION FRAMEWORK”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apa saja faktor-faktor strategis yang mempengaruhi kegiatan bisnis CV. Agrindo Protein?
2. Bagaimana posisi CV. Agrindo Protein terhadap lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya?
3. Strategi apa yang sebaiknya diambil oleh CV. Agrindo Protein?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi dan menjelaskan faktor faktor yang berpengaruh terhadap kegiatan bisnis CV. Agrindo Protein



2. Menjelaskan posisi CV. Agrindo Protein di lingkungan internal dan lingkungan eksternalnya.
3. Menghasilkan rumusan strategi prioritas yang akan digunakan oleh CV. Agrindo Protein serta rekomendasi cara eksekusi strategi tersebut.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi yang konkrit dan dapat dieksekusi dalam tempo sesingkat-singkatnya.
- 2) Dapat memberikan argumentasi kenapa strategi prioritas yang dihasilkan perlu diambil.

2. Bagi Peneliti

- 1) Dapat mengimplementasikan teori yang telah dipelajari selama perkuliahan di Program Studi Kewirausahaan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
- 2) Dapat memahami secara lebih baik mengenai bagaimana cara melakukan perumusan strategi dengan menggunakan matriks QSPM.

3. Bagi Akademisi

- 1) Menjadi referensi untuk penelitian-penelitian berikutnya yang relevan.

- 2) Menjadi bahan informasi yang diperlukan dan perbandingan bagi penelitian di masa yang akan datang.
- 3) Memberikan informasi dan pandangan lebih jauh tentang penilaian kinerja perusahaan, khususnya dalam bidang kegiatan budidaya perikanan yang diukur berdasarkan konsep matriks QSPM.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Untuk memahami variabel yang akan diteliti, karakteristik objek penelitian, alat analisa, dan hasil penelitian terdahulu, maka peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai rujukan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan empat penelitian terdahulu sebagai referensi yang memiliki kesamaan pada variabel yang diteliti yakni perumusan strategi bersaing guna pengembangan bisnis CV. Agrindo Protein. Penelitian terdahulu yang digunakan pada penelitian ini juga menggunakan alat analisis yang digunakan peneliti yakni Matriks EFE, Matriks IFE, Analisis SWOT, Matriks IE, dan Matriks QSPM.

Penelitian Aviantoro (2009) dengan judul “Perencanaan Strategi Pada Perusahaan Kontraktor Pameran Melalui Metode *Balanced Scorecard*” meneliti mengenai perumusan strategi bersaing yang tepat untuk terus berkembang dan menjadi yang terdepan di bidangnya. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Alat analisis yang digunakan adalah Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks CPM, Analisis TOWS, Matriks IE, Matriks SPACE, Matriks QSPM, dan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil analisis, didapatkan dua rekomendasi utama yang sebaiknya diambil oleh perusahaan, yakni pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Farizan Firdaus (2011) dengan penelitian yang berjudul “Perumusan Strategi Bersaing Pada Industri Transportasi Trayek Jakarta-Bandung : Studi Kasus PT. Primajasa Perdanarayautama” memiliki tujuan penelitian diantaranya

memetakan posisi persaingan PT. Primajasa Perdanarayutama dalam industri jasa transportasi darat trayek Jakarta-Bandung dan memperoleh strategi yang berguna untuk meningkatkan daya saing perusahaan guna menghadapi persaingan yang ketat. Hasil analisis dengan Matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi yang sebaiknya diambil perusahaan adalah pengembangan produk dengan penambahan kelas bus dan perambahan trayek baru.

Setiawati (2015) dengan penelitian berjudul *Formulasi Strategi Bisnis Portofolio Direktori Dengan Menggunakan Strategy Formulation Framework: Studi Kasus Pada PT. Metra Digital Media*” bertujuan untuk melakukan analisis sektor internal dan eksternal perusahaan, mengetahui posisi bisnis direktori perusahaan, dan melakukan formulasi strategi bisnis perusahaan. Penelitian dilakukan dengan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Analisis dengan matriks QSPM menghasilkan strategi rekomendasi yaitu *retrenchment* dengan penutupan seluruh produk *printing solution* dan DKMK perusahaan.

Penelitian Safitri (2018) yang berjudul “Penggunaan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* Untuk Penentuan Alternatif Strategi Prioritas Bisnis Tapis (Studi Pada UMKM Tapis Ruwa Jurai Bandar Lampung)” bertujuan untuk mengidentifikasi alternatif strategi prioritas bisnis tapis di UMKM Tapis Ruwa Junai Bandar Lampung. Penelitian menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil analisis matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi yang sebaiknya diimplementasikan adalah diversifikasi produk dengan menciptakan corak baru sembari melakukan pengembangan produk.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul Penelitian	Alat Analisis	Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian
Perancangan Strategi Pada Perusahaan Kontraktor Pameran Melalui Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Aviantoro, 2009)	Matriks EFE, Matriks IFE, <i>CPM Matrix</i> , Analisis TOWS, Matriks IE, Matriks SPACE, Matriks QSPM, <i>Balanced Score Card</i>	Strategi Bersaing Perusahaan Kontraktor Pameran	Analisis dilakukan dengan memadukan system manajemen tradisional dengan metode <i>balanced scorecard</i> . Rekomendasi strategi yang paling sesuai dengan kondisi perusahaan adalah strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.
Perumusan Strategi Bersaing Pada Industri Transportasi Trayek Jakarta-Bandung : Studi Kasus PT. Primajasa Perdanarayautama (Firdaus, 2011)	Matriks EFE, Matriks IFE, <i>CPM Matrix</i> , Matriks TOWS, Matriks IE, <i>Grand Strategy Matrix</i> , Matriks QSPM	Strategi Bersaing Pada Industri Transportasi AKAP PT. Primajasa Perdanarayautama	Hasil analisis menyarankan agar PT. Primajasa Perdanarayautama melakukan strategi pengembangan produk untuk dapat bersaing.
Formulasi Strategi Bisnis Portofolio Direktori Dengan Menggunakan <i>Strategy-Formulation Framework</i> Studi Kasus Pada PT. Metra Digital Media (Setiawati, 2015)	Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks IE, Matriks QSPM	Strategi Bisnis untuk PT. Metra Digital Media.	Hasil analisis menyarankan agar PT. Metra Digital Media melakukan <i>retrenchment</i> dengan memangkas lini produk, menutup <i>printing solution</i> dan DKMK karena pangsa pasar yang sangat rendah, serta memangkas jumlah karyawan <i>outsourc</i> .
Penggunaan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> Untuk Penentuan Alternatif Strategi Prioritas Bisnis Tapis (Studi Pada UMKM Tapis Ruwa Jurai Bandar Lampung) (Safitri, 2018)	Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks SWOT, Matriks QSPM	<i>QSPM Matrix</i> , Alternatif Strategi Prioritas.	Hasil analisis menyarankan agar perusahaan melakukan strategi pengembangan produk dengan menciptakan motif tapis yang berbeda dengan kompetitor. Selain itu, perusahaan juga dapat menambah produk tapis baru yang inovatif.

Sumber: Data Diolah, 2019

2.2 Manajemen Strategi

Menurut Rothaermel (2017), strategi merupakan serangkaian langkah yang dirumuskan, disepakati, dan dijalankan oleh perusahaan yang didasari oleh tujuan perusahaan dalam mendapatkan performa bisnis terbaik, dan memiliki keunggulan kompetitif di pasar. Selain itu, strategi juga digunakan untuk

mempertahankan pertumbuhan yang menguntungkan bagi perusahaan di kemudian hari.

Sedangkan manajemen strategi merupakan ranah manajemen yang mengintegrasikan pola analisis, formulasi, dan implementasi sistem untuk meraih daya saing. Perusahaan yang mampu menerapkan manajemen strategi yang baik akan dapat memahami kondisi internal perusahaannya dengan utuh, serta memiliki performa yang unggul di pasar.

(David dan David, 2017) mendefinisikan manajemen strategi sebagai sebuah seni dan *science* dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi kebijakan lintas fungsional yang mendukung langkah organisasi / perusahaan dalam mencapai tujuannya. Esensinya, manajemen strategi merupakan bagaimana perusahaan menyusun dan menjalankan strateginya di pasar yang kompetitif dan terdiversifikasi.

(Wheelen *et al.*, 2018) menyebutkan bahwa perusahaan yang memiliki manajemen strategi secara umum memiliki performa yang lebih baik dibanding yang tidak memilikinya. Selain itu, perusahaan akan lebih menyadari dan memahami perubahan dalam lingkungannya dan mampu mengantisipasi serta beradaptasi dengan lebih cepat dengan perubahan pasar.

2.2.1 Elemen Strategi

Kondisi pasar yang makin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki strategi yang solid agar dapat bertahan dan mengembangkan pangsa



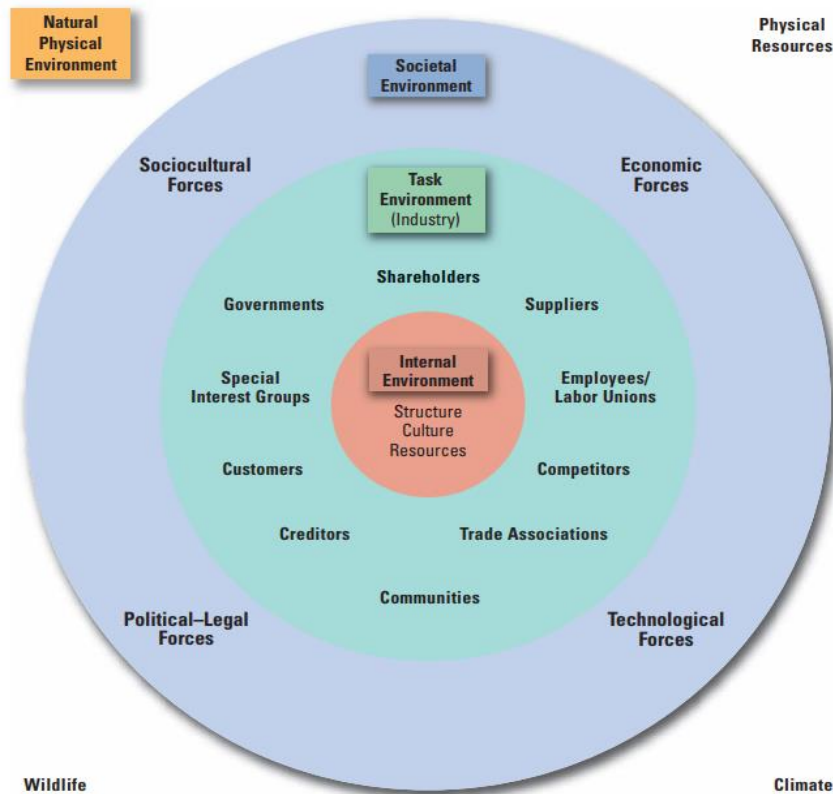
pasarnya. Lantas bagaimana strategi yang solid tersebut? Terdapat tiga elemen strategi yang baik menurut Rothaermel (2017), diantaranya:

1. Terdapat analisis mendalam terkait kendala internal, konsumen, dan kompetitor di pasar yang diperoleh dari analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
2. Terdapat penjelasan dan arahan strategis terhadap analisis kendala kompetitor tersebut, hal ini didapat dari formulasi strategi, yang diterjemahkan dalam strategi fungsional bisnis perusahaan.
3. Terdapat serangkaian langkah strategis konkrit yang ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini didapatkan melalui formulasi langkah implementasi strategi yang dilengkapi dengan KPI.

Wheelen *et al.* (2018) dalam bukunya menjelaskan bahwa manajemen strategi memiliki empat elemen dasar yakni:

1. Analisis Lingkungan

Merupakan analisis terhadap faktor-faktor baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan yang mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Analisis ini dilakukan dengan melakukan *monitoring*, evaluasi, dan penyebar luasan di internal perusahaan terkait informasi yang telah didapatkan. Kemudian informasi ini digunakan sebagai dasar perusahaan dalam melakukan formulasi strategi.



Sumber: Wheelen et al. (2018)

Gambar 2.1 Variabel-variabel lingkungan

2. Formulasi Strategi

Merupakan proses investigasi, analisis, dan pengambilan keputusan yang bertujuan untuk memberikan perusahaan keunggulan kompetitif dipasar. Proses ini dimulai dengan menentukan tujuan yang ingin dicapai, melakukan investigasi lanjutan, merinci hasil yang ingin didapatkan, lalu mendefinisikan keunggulan kompetitif yang ingin dimiliki oleh perusahaan. Selanjutnya, perusahaan memecah strategi tersebut kedalam 3 kategori yakni: (1) strategi perusahaan, (2) strategi bisnis, (3) strategi fungsional.



Sumber: (Wheelen et al., 2018)

Gambar 2.2 Hirarki Strategi

3. Implementasi Strategi

Merupakan tahap dimana perusahaan mengeksekusi strategi yang telah ditetapkan. Tahap eksekusi ini meliputi penjabaran secara detail hal-hal yang harus dilakukan hingga ke masing-masing fungsional perusahaan, dan penentuan anggaran.

4. Evaluasi dan Kontrol

Merupakan tahap peninjauan kembali yang dilakukan oleh manajer guna memastikan bahwa strategi yang telah dijalankan tercapai sesuai target yang dikehendaki pada saat formulasi. Performa yang dimaksud adalah hasil akhir dari implementasi pada jangka waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

2.2.2 Tipe-tipe Strategi

Perencanaan strategi perusahaan harus disesuaikan dengan lingkungan eksternal dan internalnya. Terdapat beberapa opsi strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhannya. Strategi tersebut diantaranya (David dan David, 2017):

Tabel 2.2 Tipe-tipe strategi

No.	Strategi	Definisi
1	Integrasi Hilir (<i>Forward Integration</i>)	Meraih kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer
2	Integrasi Hulu (<i>Backward Integration</i>)	Meraih kepemilikan atau meningkatkan kendali atas pemasok
3	Integrasi Horisontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas pesaing
4	Penetrasi Pasar	Meraih pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada melalui program pemasaran yang lebih intens
5	Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah pasar yang baru
6	Pengembangan Produk	Meningkatkan penjualan produk atau jasa melalui perbaikan nilai atau proses agar menjadi lebih menarik bagi pasar atau efisien bagi perusahaan.
7	Diversifikasi Berkaitan	Mengembangkan produk / jasa baru yang berkaitan dengan produk / jasa yang sudah dimiliki oleh perusahaan
8	Diversifikasi Tidak Berkaitan	Mengembangkan produk / jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk / jasa yang sudah dimiliki oleh perusahaan

No.	Strategi	Definisi
9	Penghematan (<i>Retrenchment</i>)	Mengevaluasi kembali asset dan biaya perusahaan dan melakukan efisiensi sebesar mungkin untuk menyeimbangi penurunan penjualan atau kerugian
10	Divestasi	Menjual suatu divisi atau sebagian fungsional perusahaan.
11	Liquidasi	Menjual sebagian atau seluruh asset perusahaan sesuai dengan nilai pasar apabila mengalami kebangkrutan.

Sumber: David dan David, 2017

2.2.3 Tahapan Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahapan yakni (David dan David, 2017) :

1. **Formulasi Strategi:** tahapan dimana perusahaan mengembangkan visi, misi, analisis SWOT, tujuan jangka panjang perusahaan, serangkaian alternatif strategi, dan berujung pada strategi apa yang dirasa terbaik untuk dijalankan oleh perusahaan. Tahap formulasi strategi akan menghasilkan keputusan perusahaan terhadap pasar apa yang dituju, produk dan spesifikasi apa yang akan diproduksi, sumberdaya dan teknologi apa yang akan digunakan dalam satu periode yang ditetapkan.
2. **Implementasi Strategi:** merupakan tahap dimana perusahaan menetapkan keputusan terkait *objectives* tahunan, kebijakan perusahaan, bagaimana memotivasi karyawan, serta alokasi sumber daya yang mendetail dan mencakup seluruh fungsional perusahaan dengan langkah yang jelas dan Indikator Kunci Kinerja (IKK) yang jelas. Beberapa



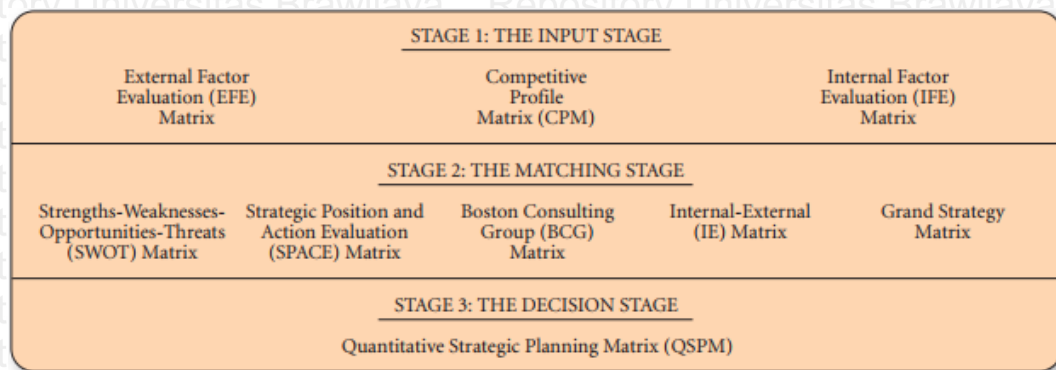
pertanyaan yang perlu dijawab dalam tahap ini adalah “Apa yang harus dilakukan masing-masing divisi dan fungsional perusahaan untuk mengimplementasi strategi ini?” serta “Bagaimana cara terbaik dalam mengimplementasikan strategi tersebut?”

3. **Evaluasi Strategi:** Merupakan tahap dimana perusahaan melihat kembali bagaimana dampak dan performa strategi yang telah dirumuskan sebelumnya terhadap perusahaan. Tidak ada strategi yang sempurna, dan perusahaan harus mengevaluasi dan memperbaiki strateginya secara berkelanjutan. Hal ini dikarenakan lingkungan eksternal perusahaan terus berkembang dan berubah dari waktu ke waktu. Dalam mengevaluasi strategi, langkah yang perlu diambil oleh perusahaan adalah (1) review faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi perusahaan. (2) lakukan evaluasi dan pengukuran performa (3) ambil langkah yang tepat untuk meningkatkan kualitas dan performa strategi perusahaan.

Sebaik apapun formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi diatas diterapkan, tetap tidak akan dapat berjalan apabila tidak terdapat koordinasi dan kerjasama dari seluruh divisi dan fungsional perusahaan. Oleh karenanya, koordinasi dan komunikasi yang baik harus dapat dijalankan oleh seluruh anggota perusahaan. Khususnya, manajer harus menjadi pihak pertama yang menjalin komunikasi dengan seluruh elemen perusahaan agar dapat mengetahui kondisi dan kendala riil dari proses manajemen strategi diatas.

2.2.4 Strategy-Formulation Framework

Menurut David dan David (2017), proses penyusunan strategi dilakukan melalui tiga tahap seperti yang terdapat pada gambar 2.3, dengan tahap akhir analisis kasus adalah formulasi keputusan akhir yang akan diambil dan dijalankan oleh perusahaan. Keputusan tersebut harus didasari justifikasi yang relevan dengan hasil analisis yang sudah diperoleh. Sehingga, keputusan yang diambil tidak bertentangan dengan hasil analisis kondisi lingkungan eksternal maupun internal perusahaan yang ada.



Sumber: David dan David, 2017

Gambar 2.3 Strategy Formulation Analytical Framework

1. *The Input Stage*: pada langkah ini perusahaan melakukan analisis dengan menggunakan Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks CPM. Hasil analisis tersebut kemudian digunakan sebagai informasi dasar dalam proses penyusunan strategi sebagai langkah yang menguntungkan bagi perusahaan dari hasil analisis yang ada. Analisis tersebut juga akan memberikan pembobotan terhadap prioritas isu atau potensi yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga akan didapatkan opsi langkah yang terbaik dan

digunakan kedalam langkah kedua. Penjelasan terkait matriks yang akan digunakan dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam bab 3.

2. *The Matching Stage*: pada langkah ini perusahaan mencocokkan antara opsi strategi yang sudah dirumuskan, dengan sumberdaya yang dimiliki, peluang, dan resiko yang sudah diketahui dari langkah sebelumnya. Proses *Matching Stage* akan menggunakan alat seperti Analisis SWOT, Matriks SPACE, BCG Matriks, Matriks IE, dan *Grand Strategy Matrix*. Langkah ini tidak mengharuskan kelima alat analisis tersebut digunakan, tetapi menyesuaikan pada kebutuhan perusahaan. Langkah ini menghasilkan potensi keputusan strategis apa yang *feasible* bagi perusahaan. Penjelasan terkait matriks yang akan digunakan dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam bab 3.
3. *The Decision Stage*: Pada langkah ini, perusahaan dapat menggunakan matriks QSPM yang memberikan perusahaan kemampuan untuk memberikan bobot kedalam opsi strategi yang akan diambil dalam skala 1 sampai 4. Selanjutnya akan dijelaskan lebih mendetail pada bab 3.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka pikir penelitian akan memberikan gambaran kepada pembaca dalam memahami permasalahan yang diangkat pada penelitian ini. CV. Agrindo Protein dalam menjalankan usahanya tetap membutuhkan peran penting dari strategi bisnis yang terencana agar dapat terus mengembangkan usahanya. Setiap perusahaan pasti memiliki permasalahan dan ancaman dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Agar dapat menghasilkan strategi yang tepat bagi perusahaan, pertama-



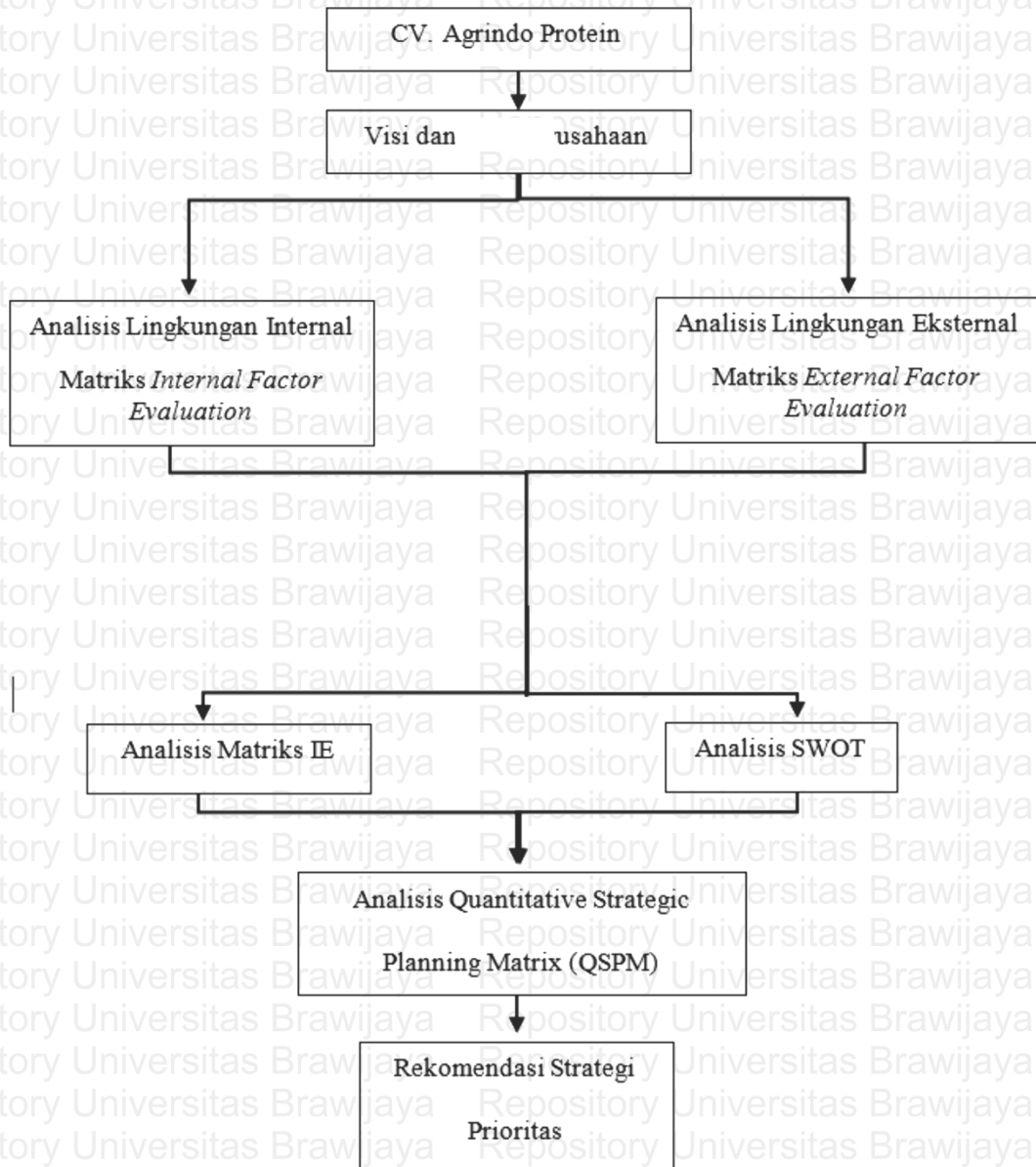
tama perlu dipahami terkait kegiatan bisnis perusahaan beserta visi dan misinya.

Selanjutnya, dibutuhkan analisis lingkungan strategis secara menyeluruh yang terbagi dalam analisis lingkungan eksternal dan internal. Analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari faktor ekonomi, faktor sosial budaya, demografi dan lingkungan, faktor politik, hukum dan pemerintahan, faktor teknologi, dan faktor lingkungan kompetitif. Kemudian Analisis lingkungan internal perusahaan meliputi faktor manajemen, pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, serta penelitian dan pengembangan.

Analisis lingkungan strategis tersebut diproses dalam tahap masukan dengan menggunakan Matriks IFE dan Matriks EFE. Data dari analisis tersebut kemudian diharapkan dapat menunjukkan posisi perusahaan terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Selanjutnya, hasil pada tahap masukan akan digunakan pada tahap pencocokan dengan menggunakan Analisis SWOT dan Matriks IE. Analisis SWOT akan menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi. Selanjutnya Matriks IE akan meringkas analisis yang telah dilakukan dengan matriks IFE dan EFE dan menghasilkan alternatif strategi sesuai dengan kudran yang ditempati perusahaan.

Dari strategi yang telah didapatkan pada tahap pencocokan, kemudian dipilih strategi yang akan dipertimbangkan pada tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSPM yang merupakan tahap akhir dalam penelitian ini.

Sekam berpikir diatas dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Sumber: Data Diolah, 2019

Gambar 2.4 Kerangka Pikir Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif.

Menurut Lambert (2012), penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang menyimpulkan secara terperinci suatu kejadian atau fenomena spesifik yang dialami oleh seseorang maupun suatu organisasi setiap harinya. Lambert juga menyebutkan bahwa penelitian deskriptif kualitatif merupakan penelitian yang paling “tidak teoritis” karena bukan dilakukan untuk menguji atau mencari sebuah teori, namun lebih kepada penarikan kesimpulan terhadap fenomena yang terjadi di lapangan.

Pendekatan deskriptif kualitatif dipilih karena penulis merasa metode ini lebih tepat dibandingkan pendekatan kuantitatif mengingat hal yang ingin dicapai merupakan perumusan strategi yang akan diterapkan oleh obyek penelitian, yakni CV. Agrindo Protein. Selain itu, pendekatan ini juga mampu memberikan informasi situasional dan substansional yang lebih dalam melalui kegiatan wawancara semi terstruktur. Sehingga peneliti memutuskan untuk tidak menggunakan penyebaran kuisioner tertulis.



3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian ini dilakukan. Lokasi obyek penelitian yakni CV. Agrindo Protein, terletak di Dusun Urangagung, Sumberejo, Rangagung, Kecamatan Sumberejo, Kabupaten Sidoarjo. Adapun lokasi wawancara untuk informan dari lingkungan eksternal mengikuti lokasi dimana informan berkenan untuk diwawancarai. Dikarenakan kendala jarak, terdapat beberapa informan yang diwawancarai melalui sambungan telepon yang direkam.

3.3 Sumber Data

Berdasarkan jenis data yang dikumpulkan untuk penulisan, data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Peran setiap data dijabarkan sebagai berikut:

1. Data Primer

Merupakan data yang berasal langsung dari pihak pertama, data ini didapatkan melalui wawancara guna memenuhi kebutuhan penelitian diantaranya:

- a. Kondisi bisnis CV. Agrindo Protein, kondisi ini dimaksud khususnya pada saat melakukan analisis *Matrix Internal Factor Evaluation* (IFE) meliputi kondisi SDM, kondisi operasional, kondisi keuangan, dan kondisi strategis perusahaan lainnya.
- b. Data seputar bagaimana kompetitor yang menjadi mitra kerja bagi CV. Agrindo Protein karena terafiliasi dalam Asosiasi Kumpulan Penggiat



Lele Sidoarjo (KPLS), mitra kerja, dan pembudidaya lain yang dikenal perusahaan untuk mendapatkan masukan dan saran terkait dengan strategi yang baiknya dilakukan berdasarkan pemahaman dan informasi yang dimilikinya. Data ini digunakan untuk analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh melalui studi literatur, baik melalui dokumen perusahaan, studi pustaka, dokumentasi pribadi, publikasi media daring, dan lainnya. Data sekunder tersebut kemudian digunakan untuk memenuhi kebutuhan data diantaranya:

- a. Data profil perusahaan untuk mengetahui gambaran keadaan perusahaan secara keseluruhan. Data ini didapatkan melalui dokumen perusahaan yaitu Laporan tiga (3) bulanan dari Direktur CV. Agrindo Protein
- b. Siklus kerja dan Standar Prosedur Operasi (SOP) perusahaan dalam mengatur kegiatan pembudidayaannya. Hal ini digunakan untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi kegiatan bisnis perusahaan.
- c. Data transaksi keuangan perusahaan baik biaya operasional, maupun pendapatan penjualan melalui distributor pertama. Data ini untuk mengetahui proforma produktivitas perusahaan secara operasional dan keuangan. Hal ini masuk kedalam dokumen perusahaan.



3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data oleh peneliti yaitu:

1. Wawancara

Wawancara pada penelitian ini dilakukan untuk mengumpulkan data mengenai bisnis budidaya ikan lele yang dijalankan oleh CV. Agrindo Protein, khususnya divisi pembesaran. Hal ini dikarenakan penjualan produk hasil ikan dari perusahaan masih terbatas pada ikan hasil pembesaran.

Informan pada lingkungan internal CV. Agrindo Protein akan dilakukan kepada staf pelaksana teknis lapangan dan digali lebih lanjut adalah mengenai kepuasan karyawan, motivasi karyawan, serta harapan dari karyawan kepada perusahaan kedepannya. Wawancara juga akan dilakukan kepada komisaris utama perusahaan untuk mengetahui kondisi bisnis perusahaan dan rencana pengembangan yang telah divisikan kedepannya. Selain itu, juga dicari tahu terkait dengan kondisi dan tingkat kompetisi di pasar kepada tengkulak yang merupakan konsumen tunggal dari CV. Agrindo Protein.

Tak hanya itu, peneliti juga akan mewawancarai mitra kerja, pembudidaya lain, dan kompetitor yang menjadi mitra perusahaan melalui afiliasi di Asosiasi Kumpulan Pegiat Lele Sidoarjo (KPLS), Hal ini guna mengetahui *best practice* dan *insight* dari informasi dan pemahaman yang dimiliki oleh informan tersebut sebagai *benchmarking* dengan hal yang saat ini dilakukan oleh perusahaan..

Seluruh pertanyaan yang ditanyakan kepada informan akan ditampilkan pada lampiran, sedangkan transkripsi atas seluruh wawancara yang telah



dilakukan akan disimpan oleh peneliti dan tidak akan ditampilkan dalam dokumen ini. Adapun peneliti menjamin keabsahan pada kutipan hasil wawancara yang dapat dipertanggung jawabkan dengan dokumen transkripsi apabila dibutuhkan dikemudian hari.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang telah berlalu. Dokumentasi bisa dalam bentuk tulisan, gambar, maupun karya lain dari seseorang maupun organisasi. Dokumentasi dalam bentuk tulisan bisa berupa catatan harian, cerita, biografi, peraturan, maupun kebijakan. Dokumentasi dalam bentuk gambar dapat berupa foto, video, maupun sketsa lain.

Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini berupa profil perusahaan, laporan tiga bulanan CV. Agrindo Protein, standar prosedur operasional, dan dokumen lain yang dirasa relevan dengan kebutuhan penelitin yang dimiliki dan dapat diberikan oleh perusahaan.

3.5 Metode Interpretasi Data

Teknik interpretasi data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan metode analisis deskriptif. Teknik ini dipilih karena dirasa penulis mampu menjabarkan data yang didapat secara detil dan mendalam. Metode analisis deskriptif memberikan gambaran berupa deskripsi atas data-data yang telah diperoleh secara kualitatif, dan data tersebut dijabarkan guna memperjelas konteks dalam penyapaian hasil akhir.



Menurut Miles, Huberman dan Saldana (2014) alur analisis dilakukan dengan tiga tahapan yaitu:

1. Reduksi Data

Digunakan guna penyederhanaan data yang didapatkan agar dapat mencapai inti dari data yang diperoleh dan mempermudah proses penarikan kesimpulan dari penelitian, sehingga seluruh data akan dipertimbangkan dan diolah untuk mencapai poin inti dari data yang diperoleh oleh penulis.

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan, dan penyederhanaan data kasar yang muncul dari catatan dan transkripsi wawancara yang diperoleh di lapangan. Singkatnya, reduksi data merupakan peringkasan data yang diperoleh penulis menjadi hasil data pokok yang lebih padat tanpa menghilangkan makna asli dari data yang diperoleh.

2. Penyajian Data

Penyajian data digunakan karena informasi yang didapat dari lapangan harus memiliki kesimpulan yang dapat ditarik, sehingga informasi akan disusun dan ditampilkan guna memudahkan proses tersebut.

Penyajian data merupakan informasi yang telah dikumpulkan, tanpa direduksi, dan ditampilkan guna memperjelas konteks dan memudahkan penarikan kesimpulan. Penyajian data ini berupa transkripsi wawancara penulis dan beberapa data internal perusahaan yang relevan dan dapat ditampilkan.

3. Penarikan Kesimpulan

Proses penarikan kesimpulan dilakukan ketika data yang sudah dikumpulkan telah dianalisis dan ditampilkan secara jelas. Proses ini telah dimulai dari awal guna menemukan kesimpulan dan jawaban tertentu yang dibutuhkan penulis dalam penelitian ini. Sehingga pada akhirnya, penarikan kesimpulan dilakukan setelah data terkumpul dianalisis..

3.6 Metode Pengolahan Data

Pengolahan data dalam penelitian ini akan menggunakan *strategy formulation framework* yang terdiri atas analisis bertahap dari *Input Stage*, *Matching Stage*, dan *Decision Stage*. (David dan David, 2017). Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Matriks EFE-IFE, Analisis SWOT, Matriks IE, dan Matriks QSPM.

3.6.1 External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang menunjukkan peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan eksternal perusahaan. Analisis dilakukan dengan menganalisis faktor ekonomi, faktor sosial budaya dan lingkungan, faktor politik, pemerintahan dan hukum, faktor teknologi, serta faktor lingkungan kompetitif. Penyusunan Matriks EFE dapat dilakukan dengan lima langkah berikut:

1. Susun 10-20 faktor eksternal kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan secara spesifik.



2. Beri bobot pada masing-masing faktor dari skala 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) didasarkan pada penting atau tidaknya faktor tersebut terhadap kesuksesan perusahaan. Jumlah seluruh bobot tersebut harus sama dengan 1,0 dan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Beri *rating* pada setiap faktor dari skala 1 (*poor*) hingga 4 (*outstanding*) berdasarkan pengaruh dari faktor tersebut terhadap perusahaan.
4. Kalikan bobot dengan *rating* yang sudah ditetapkan untuk mendapatkan rasio bobot dari setiap faktor eksternal yang telah ditentukan.
5. Jumlah rasio bobot terhadap setiap variable untuk menentukan total skor dari faktor tersebut untuk perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan terlebih dahulu untuk merencanakan strategi apa yang baik dan cocok digunakan pada perusahaan atau organisasi. Jadi, sebelum perencanaan strategi berlanjut, perusahaan perlu menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam bersaing dan mendapatkan pangsa pasar. Apabila terdapat salahsatu faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, maka faktor tersebut dapat dimasukkan kedalam keduanya.

3.6.2 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki pada lingkungan internal perusahaan. Adapun analisis dilakukan terhadap faktor manajemen, faktor pemasaran, faktor keuangan, faktor produksi dan operasi, faktor



riset dan pengembangan. Mirip seperti matriks EFE, penyusunan matriks IFE dapat dilakukan dengan lima langkah berikut:

1. Susun 10-20 faktor internal kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan secara spesifik.
2. Beri bobot pada masing-masing faktor dari skala 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) didasarkan pada penting atau tidaknya faktor tersebut terhadap kesuksesan perusahaan. Jumlah seluruh bobot tersebut harus sama dengan 1,0 dan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Beri *rating* pada setiap faktor dari skala 1 (*major weakness*) hingga 4 (*major strength*) berdasarkan pengaruh dari faktor tersebut terhadap perusahaan.
4. Kalikan bobot dengan *rating* yang sudah ditetapkan untuk mendapatkan rasio bobot dari setiap faktor internal yang telah ditentukan.
5. Jumlah rasio bobot terhadap setiap variable untuk menentukan total skor dari faktor tersebut untuk perusahaan.

Analisis strategi internal perlu dilakukan terlebih dahulu untuk merencanakan strategi apa yang baik dan cocok digunakan pada perusahaan atau organisasi.

Sebelum perencanaan strategi berlanjut, perusahaan perlu menganalisis lingkungan internal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dalam bersaing dan mendapatkan pangsa pasar. Apabila terdapat salahsatu faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, maka faktor tersebut dapat dimasukkan kedalam keduanya.



3.6.3 Strength-Weakness-Opportunity-Threat (SWOT) Analysis

Setelah melalui matriks IFE dan EFE, maka analisis dilanjutkan ke tahap pencocokan. Analisis SWOT merupakan alat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi yang mempertimbangkan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perusahaan. Kekuatan dan kelemahan menggambarkan kondisi internal perusahaan, serta peluang dan ancaman. Analisis SWOT dan penyusunan matriksnya merupakan langkah pertama dalam tahap pencocokan.

Analisis ini dilakukan dengan mencocokkan faktor-faktor yang ada sesuai pada posisi alternatif strategi yang ada.

Penggunaan analisis SWOT akan menghasilkan empat opsi strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, diantaranya:

1. **Strategi S-O** merupakan strategi yang digunakan perusahaan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.
2. **Strategi W-O** merupakan strategi yang digunakan perusahaan untuk memperbaiki kelemahan perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
3. **Strategi S-T** merupakan strategi yang digunakan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari ancaman yang dimiliki perusahaan.
4. **Strategi W-T** merupakan strategi defensif yang digunakan perusahaan untuk meminimalisir kelemahan yang dimiliki perusahaan dan menghindari ancaman yang ada.



Internal Factors External Factors	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	SO Strategies Generate strategies here that use strengths to take advantage of opportunities	WO Strategies Generate strategies here that take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
Opportunities (O)		
Threats (T)	ST Strategies Generate strategies here that use strengths to avoid threats	WT Strategies Generate strategies here that use minimize weaknesses and avoid threats

Sumber: WSI-Emarketing.com, 2016

Gambar 3.1 Matriks SWOT

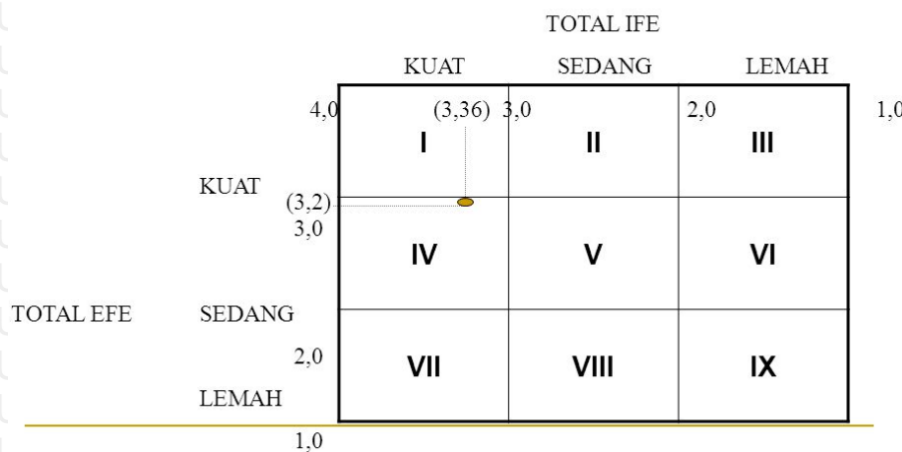
3.6.4 Internal-External (IE) Matrix

Selanjutnya, Matriks IE digunakan untuk memetakan total skor matriks EFE-IFE suatu perusahaan pada tahap *input stage*. Matriks IE memiliki dua sumbu yang berfungsi sebagai penentu titik ordinat berdasarkan sumbu x yang diperoleh dari total skor Matriks IFE dan sumbu y yang diperoleh dari total skor matriks EFE. Pertemuan dari kedua titik tersebut akan menunjukkan pada region mana perusahaan berada saat ini. David (2017) menjelaskan matriks IE dapat dibagi menjadi tiga region yang memiliki implikasi berbeda diantaranya:

1. Region I: merupakan region yang terdiri atas cell 1, 2 dan 4 yang memiliki implikasi strategi *grow and build*. Strategi Intensif (Penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) dan Integratif (*backward, forward*, atau *horizontal integration*) merupakan opsi terbaik yang bisa diambil dari region ini. Hal ini dikarenakan skor IFE dan EFE yang dimiliki tergolong tinggi.



2. Region II: merupakan region yang terdiri atas cell 3, 5, dan 7 yang memiliki implikasi strategi *hold and maintain*. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang paling sering digunakan dalam region ini.
3. Region III: merupakan region yang terdiri atas cell 6, 8, dan 9 yang memiliki implikasi strategi *harvest or divest*. Strategi yang umum diambil dalam region ini adalah divestasi atau liquidasi.



Sumber: Data Diolah, 2019

Gambar 3.2 Matriks IE

3.6.5 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Tahap pengambilan keputusan merupakan tahap untuk menentukan daftar alternatif strategi prioritas untuk diimplementasikan dalam usaha perusahaan. Matriks QSPM merupakan alat pengambilan keputusan yang secara objektif dapat menetapkan alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dieksekusi terlebih dahulu. Pertama-tama, akan diseleksi dua alternatif strategy yang akan dipertimbangkan dalam analisis ini, selanjutnya berikan pembobotan untuk menghasilkan TAS.

Key Factors	Strategic Alternatives			
	Weight	Strategy 1	Strategy 2	Strategy 3
<i>Key External Factors</i>				
Economy				
Political/Legal/Governmental				
Social/Cultural/Demographic/ Environmental				
Technological				
Competitive				
<i>Key Internal Factors</i>				
Management				
Marketing				
Finance/Accounting				
Production/Operations				
Research and Development				
Management Information Systems				

Sumber: (Wheelen, 2018)

Gambar 3.3 Matriks QSPM

Terdapat enam langkah yang harus dilakukan dalam mengembangkan Matriks QSPM yaitu:

1. Menyusun daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal yang telah diperoleh saat pembuatan Matriks IFE-EFE pada kolom kiri matriks QSPM. Setidaknya terdapat lima faktor yang dimasukkan.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini akan identik dengan yang ada pada matriks IFE dan EFE.
3. Pertimbangkan seluruh alternatif strategi yang diperoleh saat tahap *matching stage* untuk dimasukkan kedalam alternatif strategi yang akan diuji dengan matriks QSPM.
4. Tentukan *Attractiveness Score* pada masing-masing alternatif strategi yang sudah dipilih, Gunakan skala 1 (tidak menarik) hingga 4 (sangat menarik).
5. Hitung *Total Attractiveness Score (TAS)* dengan mengalikan *Weight* dengan *Attractiveness Score*

6. Jumlahkan *Total Attractiveness Score (STAS)* dari masing-masing opsi strategi yang diuji dalam matriks ini, kemudian strategi yang memiliki TAS paling tinggi akan menjadi strategi yang direkomendasikan yang sebaiknya diambil oleh perusahaan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Profil Singkat CV. Agrindo Protein

CV. Agrindo Protein merupakan usaha keluarga yang didirikan pada tahun 2016 yang saat ini dipimpin oleh peneliti sebagai Direktur Utama. Perusahaan menjalankan kegiatan pokok bisnis dalam sektor budidaya dan perdagangan perikanan air tawar yang saat ini meliputi kegiatan budidaya dan perdagangan ikan lele. CV. Agrindo Protein menjalankan kegiatan usahanya di Jl. Raya Sumberejo, Wonoayu, Kabupaten Sidoarjo dengan luas lahan sewa sebesar 342m² dan luas efektif operasional seluas 300m².

Bermula dari ide Komisaris Utama CV. Agrindo Protein, Dr.rer.nat. Ir. Aulia M.T. Nasution bahwa usaha akuakultur di Indonesia bisa dijalankan dengan lebih efektif dan efisien. Konsep budidaya yang mengadaptasi hasil riset, teknologi, dan evaluasi berkelanjutan, perusahaan diharapkan dapat menyediakan sumber protein yang sehat dan terjangkau. Saat ini, perusahaan mengelola 10 kolam pembesaran, 4 kolam pembibitan, dan 2 kolam rehabilitasi untuk ikan yang terinfeksi virus dan bakteri. Dengan kapasitas tersebut, perusahaan dapat menghasilkan 7.2 ton ikan lele setiap tahunnya, dengan kapasitas pengelolaan pembibitan sebesar 120.000 ekor bibit per tahun.

CV. Agrindo Protein bekerjasama dengan beberapa mitra untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya. Diantaranya CV. Sumber Redjeki sebagai pemasok

pakan, Bapak Nirwan Lubis sebagai pensuplai bibit, Bapak Rizal Dwi Kurniawan dan Bapak Hendrik Yugus sebagai mitra distribusi hasil ikan perusahaan. Selain itu, CV. Agrindo Protein diwakili Direktur Utama perusahaan turut bergabung dalam asosiasi Kumpulan Pegiat Lele Sidoarjo (KPLS) yang merupakan wadah bagi perusahaan untuk bisa terus mengembangkan lini usaha, sembari memperkuat jaringan rantai pasok dan kerjasama perusahaan dengan pihak eksternal.



Sumber: CV. Agrindo Protein, 2019

Gambar 4.1 Pertemuan KPLS Dengan Mantan Bupati Kabupaten Sidoarjo

Perusahaan ini didirikan dengan akta notaris No. 11 oleh notaris Bpk. Rooswahyono, S.H. pada tanggal 5 Agustus 2019, dengan legalitas lain yang dimiliki oleh CV. Agrindo Protein diantara lain:

1. TDP No. 503/6812.B/436.7.5/2016
2. NPWP No. 75.705.898.5-606.000
3. SIUP No. 503/7018.A/436.7.5/2016



4.1.2 Visi, Misi, dan Tujuan.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, perusahaan baik yang berorientasi profit maupun sosial perlu memiliki sasaran atau tujuan yang ingin dicapai. Cady *et al.*, (2011) menyebutkan bahwa apabila perusahaan ingin memaksimalkan produktifitas dan menjamin mereka melakukan hal yang benar, maka perusahaan harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai siapakah perusahaan, apa yang ingin dicapai, dan bagaimana mereka dapat mencapainya. Sehingga, perusahaan merumuskan visi “Mewujudkan keberlanjutan lingkungan dan kehidupan yang lebih baik bagi seluruh umat manusia hari ini, dan generasi selanjutnya”.

Visi tersebut kemudian dijabarkan kedalam poin-poin misi CV. Agrindo Protein sebagai berikut:

1. Menerapkan penggunaan teknologi dan metode operasional berbasis riset dalam seluruh aspek bisnis perusahaan.
2. Memfokuskan inovasi produk terhadap kebutuhan konsumen.
3. Melakukan integrasi vertikal dan berinovasi secara kontinu dalam seluruh proses operasional perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan dan kompetitor.
4. Terus berkembang bersama konsumen dan masyarakat umum melalui program-program sosial dan pengembangan publik yang linier dengan visi perusahaan.



Adapun tujuan dari didirikannya CV. Agrindo Protein adalah menjadi perusahaan yang berkembang bersama masyarakat guna menyediakan sumber protein yang terjangkau, sehat, dan kontinu bagi konsumen perusahaan.

4.1.3 Logo

Logo merupakan salah satu unsur yang menjadi pengingat konsumen terhadap keberadaan perusahaan serta menjadi pembeda CV. Agrindo Protein dengan kompetitornya. Selain itu, logo turut merepresentasikan filosofi perusahaan yang diharapkan akan memberikan citra positif dan diingat oleh konsumen.



Sumber: Agrindo Protein, 2019

Gambar 4.2 Logo CV. Agrindo Protein

Adapun filosofi dari logo CV. Agrindo Protein adalah:

1. Gambar Bumi dengan blok hijau pada wilayah Indonesia

Melambangkan bahwa CV. Agrindo Protein mempunyai tujuan untuk turut mencapai pasar internasional, dengan tidak melupakan bahwa perusahaan berasal dari Indonesia.

2. Logo *Recycle*

Melambangkan CV. Agrindo Protein akan terus berinovasi di segi produk maupun operasional dengan prinsip keberlanjutan lingkungan.



3. Agrindo

Merupakan nama perusahaan yang merupakan gabungan dari Agribisnis Indonesia. Agribisnis dipilih karena perusahaan bergerak di bidang budidaya perikanan. Sedangkan Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan berasal, berdiri dan berkembang bersama Indonesia.

4. Protein

Merupakan pernyataan bahwa perusahaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan protein yang sehat, terjangkau, dan berkelanjutan bagi konsumen perusahaan.

5. Warna

- a. Hijau: melambangkan bahwa perusahaan senantiasa tumbuh, berkembang, dan berinovasi dengan prinsip keberlanjutan lingkungan.
- b. Merah: melambangkan warna merah pada bendera Indonesia
- c. Putih: melambangkan warna putih pada bendera Indonesia.

6. *Hatcery, Farming, dan Trading*

Menyatakan bahwa perusahaan bergerak dalam lingkup usaha pembibitan, budidaya, dan penjualan hasil perikanan air tawar.

4.2 Deskripsi Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini terdiri atas 10 informan eksternal yang terdiri dari mitra operasional CV. Agrindo Protein, anggota KPLS, dan pembudidaya rekakan. Data diperoleh melalui wawancara semi terstruktur secara tatap muka dan sambungan telepon, yang kemudian di transkripsi oleh penulis di bagian lampiran.

Adapun narasumber yang bertindak sebagai informan dalam penelitian ini dipilih

secara sengaja (*purposive*) berdasarkan kebutuhan peneliti untuk menghasilkan data yang dapat memberikan pandangan otentik terhadap pengalaman langsung narasumber (Crouch and McKenzie, 2006). Pengalaman tersebut mengacu kepada bagaimana narasumber menjalankan kegiatan budidayanya sebagai pembanding terhadap obyek penelitian.

Informan diberikan pertanyaan seputar kondisi industri budidaya ikan lele, manajemen pakan, kondisi dan potensi pasar ikan lele, serta pertanyaan seputar tanggapan, kritik maupun saran terhadap CV. Agrindo Protein. Data yang telah diperoleh dari informan eksternal tersebut akan digunakan sebagai dasar analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan yang akan dijabarkan lebih lanjut pada bagian selanjutnya. Adapun kriteria informan yang dipilih sebagai berikut:

1. Karakteristik Informan Berdasarkan Aspek Budidaya yang Ditekuni

Informan dalam penelitian ini terbagi menjadi 5 kategori yang terdiri atas Pembudidaya pemijahan, pendederan, pembesaran, distributor/tengkulak, serta pembudidaya lele yang beralih ke ikan lainnya. Dari 10 informan yang bersedia di wawancara, berikut adalah penjabarannya

Tabel 4.1 Jumlah Informan Berdasarkan Karakteristik Budidaya

Karakteristik Kegiatan Budidaya	Jumlah Informan
Pemijahan	3 Orang
Pendederan	1 Orang
Pembesaran	3 Orang
Distributor / Tengkulak	2 Orang
Pembudidaya lele yang berhenti / beralih	1 Orang
Total	10 Orang

Sumber: Data Diolah, 2020

2. Karakteristik Informan Berdasarkan Lama Berbudidaya

Informan dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 kategori, yakni pembudidaya yang sudah berkecimpung lebih dari 5 tahun, dan yang kurang dari 5 tahun. Karakteristik ini dipilih oleh peneliti sebagai pembanding apakah ada perbedaan informasi dari kedua golongan narasumber. Berikut adalah penjabarannya.

Tabel 4.2 Jumlah Informan Berdasarkan Lama Berbudidaya

Lama Berbudidaya	Jumlah Informan
Kurang dari 5 Tahun	5 Orang
Lebih dari 5 Tahun	5 Orang
Total	10 Orang

Sumber: Data Diolah, 2020

4.3 Deskripsi Jawaban Informan

Deskripsi jawaban informan memuat simpulan yang berupa deskripsi mengenai berbagai tanggapan informan terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Adapun jawaban setiap informan memiliki pola tersendiri, dan pandangan tersendiri. Namun, hal ini bukan dipengaruhi oleh lama berbudidaya informan, namun lebih karena persepsi individual masing-masing pembudidaya berdasarkan pengalaman di lapangan.

Informan diberikan pertanyaan seputar industri budidaya lele yang meliputi potensi pengembangan dalam industri budidaya lele, keuntungan bergabung kedalam kelompok / asosiasi, dan ancaman atau kendala yang ada dalam proses budidaya lele. Ditanyakan juga hal terkait dengan manajemen pakan yang meliputi pendapat terkait penggunaan pakan perusahaan dan pendapat terkait pakan alternatif serta rekomendasi pakan yang sebaiknya digunakan. Selain itu, informan

juga diberikan pertanyaan terkait kondisi pasar ikan lele yang mencakup kondisi permintaan pasar terhadap ikan lele, pergerakan harga ikan lele, potensi pasar terhadap produk olahan ikan lele, dan pengaruh hasil ikan dari luar daerah terhadap stabilitas pasar lokal. Informan juga memberikan pendapatnya mengenai lokasi budidaya, sistem manajemen teknis, infrastruktur budidaya, serta efektivitas dan efisiensi dari kegiatan operasional CV. Agrindo Protein.

4.3.1 Deskripsi Jawaban Informan Seputar Industri Budidaya Lele

Berdasarkan wawancara yang dilakukan, ketika peneliti memberikan pertanyaan seputar potensi pengembangan yang bisa dilakukan dalam industri budidaya lele, beberapa informan memberikan jawaban yang mengarah kepada diversifikasi terkait. Salah satu diversifikasi yang direkomendasikan adalah melakukan integrasi pemasaran dengan memasarkan hasil ikan langsung kepada konsumen tanpa melalui tengkulak / distributor. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Nirwan Lubis:

“Jadi sebenarnya daerah situ itu sudah ndak perlu cari tengkulak. tinggal disitu pasang “Jual Lele”, dibuat tulisan jual lele segar ngambil dikolam. Pasang aja tulisan disitu orang lewat kan pasti mampir. Harga beda sama dipasar, otomatis kan dipasar itu lele (kalau) sekarang hitungannya satu kilo 20 ribu lah. nah kita jual dibawah itu, cukup 19 ribu aja loh, udah rame. Itu tempatnya strategis sebenarnya”.

Adapun informan lain memberikan pendapat bahwa diversifikasi ke seluruh ranah *supply chain* dapat meningkatkan profitabilitas kegiatan budidaya lele. Seperti yang diungkapkan Bapak Agus Sufiyanto:



“ Untuk keuntungan ya, sebenarnya kalau seandainya kita di pemijahan, kita langsung ke pembesaran itu keuntungan lebih besar. Kita rangkap gitu, apalagi kalau untuk pakan, kita bisa produksi sendiri. Kita buat siklusnya kita pegang semua, itu lebih bagus lagi. ”

Selain itu, beberapa informan juga memberikan usulan untuk mengembangkan produk bukan hanya di lele mentah, namun juga ke produk olahan lele. Seperti yang dikatakan Bapak Ahmad:

“...itu kayanya nilai jualnya akan lebih tinggi seperti itu, dibandingkan kita jual perkilo ke pengepul, kita buat olahan sendiri, istilahnya langsung kepasar gitu, kalau diolah sendiri nilainya akan lebih tinggi sebenarnya”.

Jawaban-jawaban tersebut mewakili secara keseluruhan apa yang diungkapkan oleh narasumber lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa diversifikasi di segi *supply chain* dan produk olahan berpeluang tinggi untuk meningkatkan profitabilitas dan pengembangan usaha perusahaan.

Ketika diberikan pertanyaan terkait keuntungan bila bergabung dengan kelompok atau asosiasi pembudidaya, beberapa informan menjawab bahwa asosiasi dapat memberikan perlindungan kepada pembudidaya dari permainan tengkulak disaat panen raya. Seperti yang dikatakan Bapak Nirwan Lubis:

“.... itu pengaruhnya biasanya dari permainan tengkulak, wong harga di pasar itulo sama aja mas, cuma mainannya tengkulak aja. Alesan banjir banjir. Itukan makanya, aslinya kan tinggal ngatur paguyuban ini. gausah ngomong lele, produk apa aja, kalau panen raya, semua itu anjlok. padahal harga di pasar itu sama. tapi yang maen itukan tengkulak semua. sama, kaya cabe, anjlok. tomat anjlok. kalo lagi musim panen raya. nah, itu makanya aslinya fungsinya KUD itukan untuk ngontrol, mereka ga seenaknya ngasih harga, itu kan yang harus



dibangun itu disitu. kan dimana mana, lagi panen raya, harga anjlok. tapi dipasar, harga itu tetap”.

Selain itu, keuntungan lain yang bisa didapat pembudidaya ketika bergabung dengan kelompok / asosiasi adalah akses terhadap seluruh rantai pasok dalam budidaya ikan lele, seperti yang diungkapkan oleh Bapak Moch. Ali Wafi yang juga menjabat sebagai Wakil Ketua KPLS:

“Keuntungan disini ya untuk masalah bibit, itu sudah disediakan yang berkualitas dan terseleksi. Masalah pakan sudah disediakan, masalah pemasaran juga disediakan, masalah yang lain bisa sharing-sharing dengan anggota yang lain. Keuntungan dari ikut KPLS ya itu”.

Kesimpulan yang bisa diambil adalah terdapat banyak manfaat yang bisa diperoleh dengan bergabung kedalam kelompok / asosiasi, terutama terkait dengan akses pasar yang merupakan aspek dari kegiatan budidaya perikanan.

Adapun ketika ditanyakan terkait ancaman atau kendala yang dihadapi dalam kegiatan budidaya ikan lele, informan memberikan jawaban yang beragam. Salah satunya adalah Bapak Sarifudin, yang mengatakan dalam pemijahan, cuaca menjadi salah satu kendala yang berpengaruh signifikan kepada hasil bibitnya:

“Kalau pemijahan sakit karna musim hujan ya, gabisa. yasudah kalau sudah sakit pasrah, dibuang. karna bibit kan ndak bisa, dikasih obat yang gak mematikan obat opo mas, kasih makan pur ya pur apa mas sekecil itu, ya pakannya cacing itu, kalau sudah mati yasudah wasalam.”

Hal yang sama dirasakan juga oleh Bapak Wafi, yang mengatakan bahwa cuaca, khususnya musim hujan sangat berpengaruh terhadap budidaya lele yang dijalankannya.



“Karna air hujan disini kan jelek ya, Phnya ndak stabil, ikan itu langsung ndangak-ndangak kaya jamaah haji, upacara semua, tegak menggantung mas. Yang mempengaruhi itukan suhu, kemudian Ph airnya mas. Itu aja, antara 2 musim itu yang berpengaruh ke ikan”.

Selain itu, seluruh narasumber sepakat bahwa harga pakan pelet yang terus meningkat dapat mengancam keberlanjutan kegiatan budidaya ikan lele. Seperti jawaban yang diberikan oleh Bapak Safiudin:

“kemaren itu memang mundak (naik) juga mas, 781 ya ukur -1 325 ribu, sekarang jadi 330 ribu, naik 5.000 per saknya. kadang kadang orang itu gulung tikarnya dari situ, gulung tikarnya orang lele itu karna itu. kalau kita paksakan pelet, jatuhnya itu ya pakpuk mas, keuntungannya itu sedikit, itupun kalau ada untung, kadang pakpuk itu aja wes uapik mas. Jadi ya mengganggu mas. kecuali kalau harga lele naik juga, tapikan jarang to.”

Bapak Nirwan memberikan jawaban lain, yakni SDM yang tidak amanah dengan tanggung jawabnya. Beliau mengatakan bahwa SDM yang nakal juga menjadi penyebab kegagalan dalam berbudidaya lele.

“.... kesempatan yang jaga itu kalo betul betul orang ga jujur, disitu dia mainnya, ruginya disitu. yang pakan dijual, yang konsumsi dijual, nah itu. resikoanya kalau kita melihara, pakai orang yang kita gaji. karena akhirnya mereka kan gaada resiko. yang saya jual kolam yang ada di kemiri itu, ganti orang 3 kali kasusnya sama, pakan dijual, ikannya dijual, lele konsumsi dijual. Itu sampe mereka punya pasar. yang punya warung itu ambil 2kg 3kg, itu kaya dibuat pasar, orang yang datang beli 2kg, gitu. apalagi sekarang pakan kan mahal, 300 ribu, mereka lo orang (pakan) dijual 200 ribu aja, banyak yang nyari. yakan? banyak yang nyari. jadi tergantung orangnya amanah ndak yang dikasi kepercayaan”.

Berdasarkan keseluruhan jawaban informan, ancaman yang paling nyata bagi pembudidaya ikan lele adalah kenaikan harga pakan, sehingga dibutuhkan



inovasi dari para pembudidaya untuk menggunakan pakan lain yang lebih hemat biaya. Selain itu, ancaman seperti cuaca dan SDM yang tidak amanah juga perlu diantisipasi oleh pembudidaya agar usahanya tidak berujung rugi.

4.3.2 Deskripsi Jawaban Informan Mengenai Manajemen Pakan

Pakan merupakan bahan baku vital dalam kegiatan budidaya perikanan.

Dikutip dari samudranesia.com, Direktur Jendral Perikanan Budidaya, Slamet Sobjakto, mengatakan harga pakan meliputi 70% dari biaya budidaya perikanan (Rahman, 2020). Oleh karenanya, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi menyesuaikan diri untuk bisa tetap menghasilkan profit meskipun harga pakan terus meningkat.

Informan yang telah diwawancara dalam penelitian ini memberikan beberapa saran. Salah satu saran yang diberikan adalah dengan meningkatkan frekuensi pemberian pakan. Seperti jawaban yang diberikan oleh Bapak Abdul Aziz Riwono:

“Iya mas, dibanyakin, jadi 5 kali dalam 24 jam. Makane kalau full intensif itu efisien itu ya karena seperti itu. istilahe kan kebutuhan untuk satu hari, itu diberikan berapa kali. dalam peternakan itukan adlibitum apa ya, lupa aku, diberikan sebenarnya untuk tempo yang ndak terbatas. itu malah nanti hasilnya bakal bisa naik, konsumsinya pakan itu, setiap minggunya beda, kenaikannya cepet. lain lagi kalau dikasih kita ngitung kebutuhan pakan berdasar biomassa, terus dikasih cuma 1-2 kali itu beda. bakal jauh lebih cepet besar kalau dikasih 4-5 kali”.

Sedangkan 9 narasumber lainnya menjawab bahwa penggunaan pakan pelet dan alternatif secara beriringan memberikan penurunan biaya yang lebih signifikan. Seperti jawaban yang diberikan oleh Bapak Rizal Dwi Kurniawan:

“Pembudidaya harus mencari cara agar berdikari mas. maksudnya gini, kalau punya bahan untuk apaya, untuk bikin cara bikin pelet sendiri itu lebih bagus, cuman kalau gabisa ya dimix aja, toh rata rata banyak kok pembudidaya yang di mix. pake pakan alternatif di mix dengan pelet, itu ya mengurangi cost pakan juga. diukur 10 itu pertama 80 pake pelet, 20 pake alternatif, kalau sudah masuk diukuran 11-12, itu ditambah lagi, ditambah 10%, jadi alternatifnya 30%, naik lagi, ditambah lagi alternatifnya. sampe nanti 80% alternatif diukur 1kg isi 14an. sampe konsumsi nanti sudah 100% alternatif. Dalam perjalanannya tetep harus dikasih pelet mas, kecuali kalau sudah tinggal nunggu panen aja gitu misalnya”.

Berdasarkan banyaknya informan yang lebih memilih untuk menggabungkan penggunaan pakan pelet dan alternatif, dapat disimpulkan bahwa banyak pembudidaya yang merasa metode penggunaan pakan campuran tersebut lebih efisien. Salah satunya dikarenakan harga pakan alternatif yang jauh lebih murah, yakni kisaran harga Rp 3.500 – Rp 4.000 per kilogramnya.

Kemudian ketika ditanyakan pakan alternatif apa yang direkomendasikan, mayoritas narasumber menyarankan menggunakan gilingan kepala ayam / usus ayam. Salah satunya adalah Bapak Safiudin:

“Kalau pakan alternatif saya rasa ayam mas, ususnya, bukan kepala ayam. tapi kan mahal itulo usus, yang ada kan kepala ayam, sekarang kan usus dijual, mahal, yang ada kepala ayam gapapa pake itu. Saya pernah ada gilingan patin dari bantuan orang dinas itu gilingan patin. kalau ada gilingan patin, patin, kalau ada salmon, salmon, kan langsung dari pabrik itu soalnya. kalau alternatif banyak



temenku mas. wong temanku itu punya BO dipokphand ayam bantaian, itu kalau sekilo rasanya 2500..... “.

Salah satu informan memberikan jawaban yang berbeda. Bapak Ducha Fatkur Rohman yang lebih menyukai pakan nasi aking. Hal ini karena berdasarkan pengalaman beliau, pemberian nasi aking membuat Lele menjadi lebih padat, gurih, dan sehat. Selain itu, penyusutan di level tengkulak pun rendah.

“Dagingnya banyak loh, enak mas, buanyak, apaya, keset gitulo, malah gurih mas. karak itu, terpal ya dulu pernah tak kasih makan itu, tapi cuma kan, bentar bentar nguras, soale air bakal jadi putih kena nasinya itu. walaupun udah dicuci buersih, tetep putih. mungkin kalau udah kuras bersih, 2-3 hari udah paling lama harus ganti. Tapi jangan lupa ada peletnya, kalau cuma karak doang lama besare. Kata tengkulak juga ikannya bagus bagus, padet padet, keker”.

Namun, dalam penggunaan pakan alternatif, pembudidaya harus bisa menjamin ketersediaan dari pakan tersebut. Seperti jawaban yang diberikan oleh Bapak Aziz:

“(pakan) alternatif apapun itu yang penting bahan baku nanti terjamin, pasokannya stabil. kalau sampean gonta ganti terus kan nanti adaptasi terus ikannya, gonta ganti terus makanannya, apalagi yang sudah mulai umur, ganti terus kan otomatis menghambat pertumbuhan karena adaptasi terus. itu nanti juga repot, berpengaruh. pertama ke ikan aroma beda, nutrisi juga beda, rasa juga, mendingan kalo alternatif satu jenis aja. kecuali gini, pagi pelet, sore alternatif tapi satu jenis. nek ganti ganti (pakan alternatifnya) ikan kan bingung, ini rasanya beda, baunya beda, akhirnya ndak jadi makan, terus ngerusak air”.

Berdasarkan berbagai pendapat yang telah diberikan informan, dapat disimpulkan bahwa pakan alternatif yang paling banyak digunakan oleh pembudidaya ikan lele adalah gilingan ayam. Baik usus, *meat bone meal*, ataupun



alternatif lain. Selain murah, pakan alternatif berbahan ayam sangat mudah didapatkan karena suplai nya yang tinggi, baik berupa limbah dari pabrik pengolahan maupun hasil bantaian dari kontrol populasi.

4.3.3 Deskripsi Jawaban Narasumber Mengenai Pasar Ikan Lele

Informan dalam penelitian ini juga diberikan pertanyaan seputar pasar ikan lele, yang mana informan memberikan jawaban yang berbeda-beda sesuai dengan aspek budidaya yang dijalaninya. Seperti yang sudah dijelaskan, narasumber terbagi dalam 4 karakteristik aspek yang berbeda yakni pemijahan, pendederan, pembesaran, distributor atau tengkulak, serta pembudidaya yang telah berhenti berbudidaya lele atau beralih ke budidaya ikan lainnya. Ketika peneliti menanyakan terkait dengan kondisi permintaan pasar terhadap lele mentah, seluruh narasumber sepakat bahwa permintaan pasar terhadap lele mentah masih sangat tinggi. Seperti jawaban yang dikatakan oleh Bapak Hendrik Yugus:

“Nek menurut saya itu ada peningkatan, ya ndak banyak se, tapi ada peningkatan. dari tahun ke tahun itu meningkat permintaan ikan itu, lele itu. yaa paling sekitar 10-15% itu ada. setiap tahun. Kalau tahun ini saya jual sekitar 100 kilo, tahun depan paling sekitar 110 kilo per hari. peningkatannya ada, tapi ya besar banget ndak. kerasa ndak kerasa sih naiknya, kan penduduknya juga memang makin banyak”.

Selain itu, pasar ikan lele juga cenderung stabil dalam menghadapi krisis seperti Virus Corona belakangan ini. Bapak Hendrik yang juga merupakan salah satu mitra distributor CV. Agrindo Protein mengatakan:

“Ndak pengaruh, karna orang kan tetep butuh makan. Kalau pabrik kan pasar keluar (ekspor), ada brand brand dan jadinya mahal. Tapi kalau ikan



budidaya itukan kebutuhan pokok, kebutuhan dasar, yang murah ya barang dipasarkan, mentahan, istilahnya orang makan kan semuanya butuh, dikonsumsi. kalau produk olahan itu mungkin bisa pengaruh, tapi barang mentah bakal terus dicari. bahkan corona ini pun ndak pengaruh, lele itu, cumane kan pasar emang ditempatku hari minggu sementara ini ditutup, karna ada sterilisasi. Karna ga diperbolehkan bergerombol juga. makanya sementara ini ditutup. gaakan terpengaruh mas dengan yang gitu gitu itu”.

Seluruh informan juga memberikan respon yang sama ketika peneliti menanyakan bagaimana pergerakan harga ikan lele di pasaran dari tahun ke tahun.

Seluruh narasumber menyatakan bahwa harga lele cenderung stabil dan tidak terdapat pengaruh positif antara harga pakan dengan harga ikan lele. Seperti yang dikatakan oleh R. Kwarto Sofjat G.K.:

“Harga lele itu tidak ada korelasi yang positif antara harga pakan dengan lelenya, dan harga lele itu relatif stabil, stagnan, ya segitu segitu aja. Yang bedain ya masing masing tengkulak ada yang 16.500, ada yang 16.000, ada yang 15.500, macem macem. makanya kita harus bikin pertama, bagaimana pakan itu harus kita pikir. kalau kita bisa neken pakan, satu kilo bisa habis pakan seharga 8000 aja mas, wah sudah hebat itu mas.”

Bapak Aziz mengatakan bahwa harga ikan lele yang stagnan dipasaran tidak layak baginya untuk terus dijalankan. Dibandingkan dengan waktu dan tenaga yang dihabiskan, keuntungan yang didapatkan tidak sebanding.

“Kenapa kok dari lele beralih ke nila. ya karena harga. kita kan jenenge usaha kan nyari profit to. saya di lele itu, hasilnya sama repotnya itu gak masuk. sebenere masuk kalau skala besar, terus (harus) kita bisa mengkondisikan tengkulaknya itulo mas, karena terlambat (dipanen) diatas 3 hari kita rugi lo, pakan banyak, terus ukuran lele kan juga sudah ndak masuk konsumsi. lah sekilo isi 5 isi 4 itukan sudah ndak ada yang mau (lele). kalau nila beda, nila kelewat gede



asal gak sekilo lebih (per ekor) masih laku.. terus kita mau ngembang biakkan kita buat benih sendiri juga gampang nek nila, lele kan ribet.”

Kemudian ketika ditanyakan terkait dengan potensi pasar produk olahan ikan lele, informan memberikan tanggapan yang berbeda-beda. Beberapa narasumber mengatakan bahwa mereka belum pernah menjumpai produk olahan ikan lele sebelumnya, ada pula yang mengatakan bahwa produk tersebut sejatinya ada, namun upaya pemasaran yang dilakukan masih belum maksimal. Bapak Agus bahwa salah satu penyebab belum tersebarnya produk olahan ikan lele karena tidak ada karakteristik yang unik dalam produk olahan tersebut.

“Emang untuk pemasaran, olahan lele itu beda dengan olahan ikan lainnya. karena apa, dari aroma, lele itu gabisa diketahui. kadang apa yang kita makan aja, seperti nugget, itu rasa lele, aromanya, itu ga kelihatan. ga kerasa. ga kecium lele itu. terus biasanya lele inikan untuk pemasarannya, faktor SDMnya memang masih sedikit lah untuk menyadari bahwa lele itu ikan bagus, karena memang di pasaran juga, memang masih belum klop....”.

Namun ketika berbicara terkait dengan potensi pasar untuk produk olahan, seluruh informan sepakat bahwa potensi pasar produk olahan sangat menjanjikan untuk dikembangkan. Salah satu alasannya adalah kian berkembangnya tren konsumen terhadap produk yang unik, baru, dan mudah untuk dikonsumsi. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Aziz:

“..... kalau memang bisa untuk buat segmen pasar sendiri itu memang lebih bagus. pengendaliannya kan dari sampean to, dari hulu ke hilir kan sampean pegang. ya gitu, apalagi kalau ada yang mau COD, cepet. transportnya juga kalau dalam bentuk olahan kan ndak ribet. bisa pake motor, pake mobil, pake pickup kalau banyak. sampean gak ribet bawa air dan menjaga angka kematian to. kalo



sampean dikota, itu kan orang mintae simpel. disini harga lebih mahal 1000 aja orang rame, soale enak tuku lele wes siap goreng, gak ribet ngebumbu ngebeteti wes ngono. Mending (dicoba) maen kecil, tapi langsung ke konsumen. wes jelas cash. cepet, enak wes. apalagi nek ada bonus, walah malah ruame. kita promo kan harus ada support gitukan”.

Selain itu, informan lain memberikan pendapatnya seputar perkembangan teknologi yang dapat menjadi solusi pemasaran produk olahan yang selama ini dirasa kalah karena sifat produknya yang seringkali disajikan dalam kemasan beku dan sudah tidak lagi fresh. Kehadiran *Ghost Kitchen* dalam industri *food delivery* yang sedang hits di platform ojek online bisa dimanfaatkan sebagai solusi untuk menghadirkan produk olahan yang *fresh*, lezat, dan higienis. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Ahmad:

“... bisa sebenarnya dengan teknologi yang sekarang ini, olahan yang kaya misalkan beku gitukan sebenarnya kalau yang mumpuni kenapa ndak kita langsung olah aja seperti itu, jadi maksudnya kita buatkan pemasaran, istilahnya seperti ghost kitchen yang lagi ngetren sekarang gitulah, jadi kalau ghost kitchen kan costnya ndak terlalu besar kan, jadi kita ndak perlu punya toko, ndak perlu gedung, bangunan atau apa yang lain. jadi kita cukup dirumah, kerjasama dengan ojol, sudah kita bisa jual disitu. cukup dirumah aja ngolahnya, gitu. nah jadi peluangnya dengan teknologi ini, dengan kemajuan jaman, jadi kita yang menghadirkan olahan itu ke konsumen kaya gitu”.

Sehingga dari jawaban-jawaban yang telah diberikan informan dapat disimpulkan bahwa potensi pasar ikan lele masih sangat potensial untuk dieksplor, baik untuk lele mentah maupun produk olahan lele. Namun, perlu diadakan pengenalan produk dan kegiatan marketing yang intensif untuk memperkenalkan produk olahan lele guna merubah stigma pasar bahwa lele merupakan ikan yang



murah dan kotor.

4.3.4 Deskripsi Jawaban Informan Terkait CV. Agrindo Protein

Informan dalam penelitian ini merupakan pembudidaya yang sudah cukup lama mengetahui kegiatan usaha CV. Agrindo Protein dan sebagian besar sudah pernah melakukan visitasi dan kerjasama dengan CV. Agrindo Protein. Beberapa kerjasama tersebut diantaranya adalah pembelian bibit, mitra distribusi, serta menjadi tenaga tambahan untuk membantu kegiatan sortir ikan lele. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan peneliti, mayoritas narasumber memberikan responnya terhadap kegiatan usaha CV. Agrindo Protein dalam bentuk tanggapan, kritik, dan saran.

Bapak Rizal Dwi Kurniawan sebagai salahsatu mitra yang bekerjasama dengan CV. Agrindo Protein memberikan kritiknya terkait lokasi fasilitas budidaya perusahaan yang menurutnya kurang tepat untuk kegiatan budidaya:

“Kalau untuk tempat, punyae sampean itu masih kurang lah mas. dari segi budidaya lele kalau bisa ya di yang agak lebih tenang mas. atau yang agak lebih suasananya lebih itulah, kaya ada kanan kiri itukan kan biasanya orang kan kalau dari baunya lele kan pasti ndak semua orang bisa nerima toh, terus dari segi budidaya kalau bisa itu ya lebih tenang lah, ikan itu lebih kondusif. itu juga pengaruh mas. lah kalau keramaian kan ikan itu juga, gimana ya. kalau lele kan gampang kaget mas. kalau ada kayak kriuk kriuk kriuk, kalau ada suara yang agak ngagetin gitu mas, agak keras, secara tiba tiba, lele itu stres mas. Sebaiknya sampean cari tempat yang ndak terlalu ramai penduduk...”

Pendapat tersebut hampir sama dengan seluruh narasumber lainnya yang mengatakan bahwa lokasi budidaya perusahaan yang berada ditengah pemukiman



sejatinnya kurang cocok untuk kegiatan budidaya. Selain karena keributan, lokasi budidaya CV. Agrindo Protein saat ini juga menghambat perusahaan untuk bisa menggunakan pakan alternatif karena protes dari tetangga karena air yang cepat bau.

Beberapa informan lain juga memberikan pendapatnya terkait manajemen teknis budidaya perusahaan. Beberapa narasumber mengatakan bahwa konsep dan sistem manajemen perusahaan sudah bagus. Cara penyortiran yang terdata dan dievaluasi secara rutin, metode pemberian pakan dengan table dan timbangan serta penggunaan herbal sebagai obat dan suplemen tambahan untuk ikan menjadi beberapa kelebihan yang disampaikan. Namun, Bapak Nirwan Lubis menggaris bawahi tentang kapabilitas SDM dalam mengeksekusi konsep manajemen perusahaan di lapangan.

“Kita kalau usaha itu apalagi kalau di lele, di budidaya, di ikan, kita itukan sharing, mana yang terbaik, sama sama belajar, saya nganggap orang itukan sama sama belajar. yakan, itu baru bisa ketemu. tapi kalau orang dikasih tau, oh engga harus begini, itu udah repot. jadi kalau saya lihat orang yang jaga disana sekarang itu, yang diturutin itu harus pendapat dia, ndak mau nerima pendapat orang lain, padahal saya sendiri ngerasa pendapat saya aja belum tentu benar buat orang lain, dan pendapat orang lain itu belum tentu benar buat saya. tapi kan bisa kita disitu, gunanya sharing itukan disitu, sampe ketemu titik tengahnya, ya semua itu dari SDMnya, dan cara dari orangnya ngegarap. jadi kalau yang sekarang kan merasa pintar, dikasih tau aja wah, kaya gini kaya gini, tapi prakteknya semaunya. padahal yang dipelihara itu nyawa, gaada ilmu pasti soal nyawa. jadi harus nyentuhnya kan disitu. lah jadinya gagal (di situ) sebenarnya itu”.

Kemudian informan juga diberikan pertanyaan terkait efisiensi kegiatan



budidaya perusahaan. Dalam satu siklus, CV. Agrindo Protein menebar 30 ribu ekor bibit kedalam 10 kolam bundar diameter 3 dengan hasil rata-rata 1.8 Ton yang terbagi kedalam 4-6 kali pemanenan. Menurut mayoritas narasumber, hasil tersebut masih jauh dari ideal. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Kwarta:

“Sebenarnya begini, ada yang ngomong idealnya itu dari 30.000 untuk kematian 10% itu bagus. tapi kalau tebar 10%, yang akan dihasilkan itukan 2.7 ton, sedangkan di mas hakim 1.8 ton, jadi masih ada sebuah kerugian di angka 900kg kan ya? nah yang harus kemudian diperhatikan resiko kerugian bisa sampe 900kg itu dimana letaknya? harus dicari itu, jadi jangan sampai kalau kita besarkan sampe ukur segitu, hilang 900 Kg itu kemana larinya harus bisa ketemu. karena untuk kematian, diangka 10% itu sudah termasuk tinggi sekali mas. 10% itu sudah angka terburuk yang harus kita bisa pertahankan ada di angka itu. kecuali kalo kena wabah penyakit yang semua kolam mati ya. cuman kalau kondisi ideal, itu harus bisa ditekan disitu.”

Berdasarkan berbagai pendapat informan mengenai CV. Agrindo Protein, dapat disimpulkan bahwa sebenarnya masih terdapat banyak hal yang perlu diperbaiki lagi oleh perusahaan. Terkait infrastruktur budidaya, khususnya pipa pembuangan saat ini berada di posisi yang kurang tepat sehingga pembuangan kotoran didalam kolam menjadi tidak efektif. Selain itu, lokasi budidaya yang masih berada di tanah sewa membuat perusahaan memiliki beban operasional yang lebih tinggi dibanding pembudidaya pada umumnya yang berada di atas tanah milik. Namun, berdasarkan pendapat kedua mitra distribusi perusahaan, hasil kualitas ikan perusahaan sudah bagus dan berkualitas, namun kuantitas ikan masih perlu ditambah. Selain itu, penggunaan herbal sebagai obat dan suplemen tambahan yang telah digunakan perusahaan menjadi poin keunggulan dibanding



pembudidaya yang bergantung kepada obat-obatan kimia.

4.4 Analisis Lingkungan Strategis

Analisis lingkungan strategis terbagi kedalam analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap kegiatan bisnis CV. Agrindo Protein. Sumber data yang digunakan dalam proses analisis lingkungan strategis diperoleh dari wawancara dengan personil obyek penelitian yakni staf pelaksana teknis lapangan dan komisariss utama CV. Agrindo Protein, serta wawancara dengan informan yang telah dilakukan serta analisis pribadi peneliti berdasarkan pertimbangan dari proses bisnis CV. Agrindo Protein. Adapun transkripsi wawancara sebagai bukti terlampir pada bagian lampiran.

4.4.1 Analisis Lingkungan Internal CV. Agrindo Protein

Analisis lingkungan internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan berdasarkan tinjauan dari faktor-faktor yang ada di dalam perusahaan. Analisis yang dilakukan terbagi kedalam lima faktor yang sangat berpengaruh bagi perusahaan, yaitu faktor manajemen, faktor pemasaran, faktor keuangan, faktor produksi dan operasional, serta faktor riset dan pengembangan.

a. Faktor Manajemen

Manajemen yang saat ini dijalankan dalam tim internal CV. Agrindo Protein dapat dinilai belum maksimal karena beberapa kendala. Kendala pertama terletak pada standar prosedur operasional perusahaan yang belum efektif. Hal ini dikarenakan industri yang dimasuki perusahaan sangat

bergantung kepada kondisi alam dan kondisi biologis ikan. Fasilitas budidaya yang dijalankan saat ini masih belum bersifat intensif sehingga kemampuan perusahaan untuk melakukan kontrol media belum dapat dilaksanakan. Kendala manajemen lain adalah lokasi wilayah operasional yang jauh dari lokasi tinggal manajemen, sehingga manajemen bergantung kepada staf pelaksana teknis lapangan untuk menjalankan kegiatan operasional. Hal ini berdampak pada renggangnya kontrol yang dapat dilakukan di lapangan karena tidak ada perwakilan lain yang dimiliki perusahaan.

Kendala paling utama terletak pada SDM lapangan, dimana perusahaan tidak memiliki opsi untuk mempekerjakan SDM yang tepat untuk pekerjaan yang ada di wilayah operasional perusahaan. Sehingga perusahaan terpaksa untuk mempekerjakan SDM yang ada di daerah tersebut. Konsekuensinya adalah SDM perusahaan tidak memenuhi kriteria kerja, dan tidak dapat mengikuti SOP dan *job description* dari perusahaan (Rasul, 2014). Salah satu masalah yang teridentifikasi terletak pada ego SDM perusahaan yang cenderung malas melakukan pekerjaannya. Selain itu, komunikasi manajemen kepada SDM lapangan pun mengalami hambatan karena resistensi SDM terhadap poin perubahan sistem yang diberikan manajemen. Kelemahan lain terkait SDM juga terdapat pada kompensasi SDM yang relatif rendah karena skala operasional perusahaan belum mampu untuk memberikan kompensasi yang lebih tinggi kepada karyawan. Hal ini turut menjadi faktor yang berpengaruh terhadap kinerja



dan motivasi kerja staf lapangan perusahaan. Kelemahan lain pada aspek manajerial perusahaan adalah kurang matangnya perencanaan strategi dari manajemen CV. Agrindo Protein sejak awal usaha berjalan, hal ini membuat perusahaan tidak dapat melakukan banyak hal untuk meningkatkan pendapatan dan ekspansi di fasilitas operasional yang dijalankan saat ini.

Poin kekuatan yang dimiliki CV. Agrindo Protein dalam aspek manajerial adalah tergabungnya perusahaan dalam Asosiasi KPLS dan memegang jabatan strategis sebagai Sekretaris Umum. Selain itu, sistem manajemen budidaya perusahaan terus beradaptasi dengan perkembangan riset dan teknologi.

b. Faktor Pemasaran

Dari segi pemasaran, CV. Agrindo Protein masih memerlukan berbagai pembenahan dan inovasi didalamnya. Kelemahan pertama terletak pada ketergantungan perusahaan kepada tengkulak. Ketergantungan ini membuat perusahaan terpaku pada satu harga, dengan metode timbangan tertentu, yang tidak bisa diintervensi oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan juga tidak memiliki daya tawar terhadap tengkulak terkait jadwal pasti pengambilan, sehingga apabila terjadi penundaan pemanenan perusahaan tidak dapat melakukan apapun (Putera dan Tang, 2020). Hal ini berpengaruh terhadap biaya operasional perusahaan yang akan membengkak karena harus mengeluarkan pakan tambahan selama periode penundaan pemanenan. Adapun untuk mencari tengkulak yang lain,

perusahaan kesulitan untuk menjual karena kuantitas produk perusahaan yang tidak begitu tinggi, dan siklus panen yang tidak rutin.

Kelemahan pemasaran lain pada aspek pemasaran CV. Agrindo Protein adalah keterbatasan sumberdaya untuk melakukan pendekatan langsung kepada konsumen ritel, hal ini dikarenakan kuantitas produksi perusahaan yang belum dapat mensuplai rutin terhadap kebutuhan pasar. Selain itu, faktor SDM turut mempengaruhi karena belum ada yang mampu untuk berjaga melayani kebutuhan konsumen apabila perusahaan mencoba berjualan langsung di lokasi budidaya.

Adapun poin kekuatan pada aspek pemasaran CV. Agrindo Protein adalah pada 4 bulan terakhir, perusahaan menjalin kerjasama dengan tengkulak yang dapat dipercaya dari timbangannya, serta mematok harga stabil meskipun dalam periode panen raya.

c. Faktor Keuangan

Pada aspek keuangan, CV. Agrindo Protein melakukan pencatatan biaya secara rutin terhadap seluruh biaya yang berkaitan dengan kegiatan operasional. Pencatatan ini kemudian dilaporkan kepada komisaris utama perusahaan untuk dilakukan evaluasi dan pembelajaran terhadap mekanisme operasional kegiatan budidaya perusahaan dan pembenahan yang harus dilakukan kedepannya. Kendala mendasar pada aspek keuangan CV. Agrindo Protein terletak pada biaya *overhead* perusahaan yang sangat tinggi. Hal ini karena lahan yang saat ini ditempati sebagai fasilitas produksi perusahaan masih bersifat sewa. Lalu lokasi tempat budidaya dengan tempat

tinggal manajemen yang sangat jauh membuat biaya perjalanan membengkak di neraca perusahaan. Selain itu, perusahaan juga masih membeli pakan dengan transportasi sendiri karena kuantitas pembelian yang masih rendah. Data penjualan pada 2 siklus terakhir yakni periode bulan agustus-desember dan januari-april menunjukkan perusahaan merugi tiga sampai empat juta rupiah per siklusnya.

Selain itu, angka penjualan perusahaan yang masih labil dikarenakan angka kematian yang tinggi membuat perusahaan kesulitan menyisihkan dana untuk ekspansi dan pembenahan infrastruktur pada lokasi yang ditempati saat ini. Kelemahan lainnya adalah permodalan CV. Agrindo Protein yang masih tergolong rendah untuk bisa meraih profit dalam bisnis budidaya membuat perusahaan kesulitan untuk melakukan perbaikan fasilitas infrastruktur dan inovasi lain yang dapat membuat kegiatan operasional lebih efisien.

d. Faktor Produksi dan Operasi

Pada segi produksi, CV. Agrindo Protein memiliki beberapa kekuatan yaitu kualitas hasil ikan yang baik. Hal ini diakui oleh mitra distributor / tengkulak perusahaan yang mengatakan bahwa hasil ikan perusahaan padat, dan memiliki tingkat penyusutan yang rendah. Selain itu, hasil ikan perusahaan juga lebih tahan terhadap proses logistik pasca pemanenan. Kekuatan lainnya adalah perusahaan menggunakan obat-obatan herbal untuk penanganan ikan yang sedang sakit, dan suplemen tambahan untuk peningkatan imun ikan. Hal ini menjadi penting apabila



perusahaan akan mengembangkan diri ke pasar yang lebih modern, yang memperhatikan penggunaan kimia sebagai obat-obatan. Kekuatan lain yang dimiliki perusahaan adalah sistem sortir yang rata, rutin, dan terdata. Sehingga perusahaan dapat terus melacak angka kematian, angka pertumbuhan, dan efisiensi *Feed Conversion Ratio* ikan yang dibudidayakan oleh perusahaan (Davis, 2015).

Sedangkan kelemahan pada aspek operasional dan produksi CV. Agrindo Protein terletak pada infrastruktur budidaya perusahaan yang kurang ideal untuk kegiatan budidaya. Sistem drainase yang berada di pinggir kolam, bangunan kolam yang tidak tertutup, serta lokasi yang berada di tengah pemukiman berpengaruh negatif terhadap *survivability ratio* ikan yang dibudidayakan perusahaan. Selain itu, penerapan konsep manajemen budidaya CV. Agrindo Protein juga tidak berjalan maksimal karena ketidakmampuan SDM yang saat ini dimiliki perusahaan. Keberadaan lokasi perusahaan yang berada di tengah pemukiman membuat perusahaan tidak dapat menggunakan pakan alternatif lantaran protes dari tetangga terkait air yang menjadi bau di pagi hari. Secara keseluruhan, proses produksi dan operasional perusahaan masih jauh dari kata efisien dan perlu perbaikan dari berbagai aspek.

e. Faktor Riset dan Pengembangan

Pada aspek riset dan pengembangan, CV. Agrindo Protein terus berusaha untuk mencari informasi baru dan mempertimbangkan kelayakan implementasi terhadap informasi yang telah didapatkan. Adapun

mekanisme operasional perusahaan terus beradaptasi terhadap data hasil dokumentasi lapangan di fasilitas budidaya perusahaan. Adapun kelemahan CV. Agrindo Protein pada aspek ini adalah belum adanya perumusan strategi yang konkret pada aspek riset dan pengembangan seperti pengembangan ke produk olahan, maupun pengembangan terhadap produk budidaya lain seperti akuaponik dan budidaya ikan air tawar lain seperti ikan Nila, Gabus, Gurame, atau lainnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk segera merumuskan strategi riset dan pengembangan dengan *scope* yang lebih luas untuk pengembangan lini bisnis dan operasional perusahaan yang lebih baik lagi kedepannya.

4.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal CV. Agrindo Protein

Analisis lingkungan eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan yang ditinjau dari faktor-faktor eksternal perusahaan. Faktor-faktor tersebut diantaranya faktor ekonomi, faktor sosial budaya dan demografi, faktor politik pemerintahan dan hukum, faktor teknologi, serta faktor lingkungan kompetitif.

a. Faktor Ekonomi

Pada faktor ekonomi, pertumbuhan ekonomi Indonesia secara nasional maupun provinsi tidak berpengaruh signifikan terhadap kegiatan budidaya perikanan, khususnya ikan lele (Putera dan Tang, 2020). Hal ini karena produk yang bersifat komoditas barang mentah, yang belum terdiferensiasi oleh merk maupun kategori produk makanan olahan tertentu sehingga segmentasi primer produk perusahaan masih bersifat umum

kepada masyarakat golongan ekonomi menengah kebawah. Adapun pergerakan harga pakan yang meningkat rata-rata Rp 500-1.000 per kilogram menjadi ancaman bagi perusahaan apabila tidak segera mencari pakan alternatif untuk menekan biaya produksi. Hal ini dikarenakan tidak adanya korelasi positif antara kenaikan harga pakan, dengan kenaikan harga ikan lele di pasaran. Selain itu, karena perusahaan saat ini masih berfokus pada kegiatan budidaya lele saja, tanpa ada diversifikasi pendapatan dari produk lainnya, pergerakan harga perikanan komoditas lainnya pun menjadi ancaman bagi perusahaan.

b. Faktor Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Adanya perubahan kebiasaan masyarakat dalam mengkonsumsi ikan lele menjadi salah satu peluang yang menguntungkan bagi perusahaan (KKP, 2019). Masyarakat yang dahulu menjauhi produk ikan lele lantaran persepsi bahwa lele adalah ikan pemakan bangkai dan kotoran, saat ini sudah mulai beralih menjadikan ikan lele sebagai salah satu sumber protein utama mereka. Perubahan ini salah satunya disebabkan oleh pergeseran tren secara umum pembudidaya ikan lele ke pakan yang lebih sehat seperti pelet dan limbah pabrik pengolahan daripada menggunakan bangkai ternak ayam dan kotoran kandang.

Pola budaya masyarakat jawa yang sering mengadakan acara *tasyakuran* dan pesta makan bersama seringkali menggunakan makanan untuk umum dengan menggunakan ikan lele . Secara umum berdasarkan info dari salahsatu mitra distribusi perusahaan, permintaan bisa mencapai



80 kilo ikan lele untuk satu kali acara. Hal ini bisa menjadi peluang apabila CV. Agrindo Protein melakukan pendekatan yang tepat untuk menggarap segmen ini dalam pengembangan usahanya. Perubahan pola permintaan pasar dari produk mentah ke arah produk-produk yang instan, higienis, dan berkualitas menjadi peluang yang bisa diambil oleh perusahaan dengan mengembangkan produk olahan yang mudah untuk dimasak, mudah untuk dibeli, rasa yang lezat, dan harga yang terjangkau.

Keadaan alam Dusun Urangagung, Kabupaten Sidoarjo yang merupakan lokasi fasilitas budidaya perusahaan telah memiliki banyak cemaran. Hal ini disebabkan oleh lingkungan yang sudah padat pemukiman, dan daerah tersebut merupakan salah satu daerah industri skala besar, sehingga kandungan air tanah yang ada didalamnya sudah tidak murni dan mengandung cemaran zat besi dan zat kapur yang cukup tinggi dan tidak sesuai untuk kegiatan budidaya perikanan. Selain itu, ancaman lain terdapat pada perubahan stabilitas air yang disebabkan tingkat cemaran air hujan yang ada di Kabupaten Sidoarjo yang memiliki nilai keasaman Ph sekitar 4.6 – 5.2 (BMKG, 2020). Hal ini dapat mengakibatkan ikan menjadi stres dan pertumbuhannya menjadi tidak optimal.

c. **Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum**

Apabila ditinjau dari faktor politik, pemerintahan, dan hukum, arah kebijakan yang dilakukan oleh pemerintah pusat, provinsi, hingga kecamatan saat ini telah banyak membantu pengembangan kegiatan usaha budidaya perikanan, khususnya ikan lele. Hal ini tercermin pada Program



Prioritas tahun 2019 yang diberlakukan Direktorat Jendral Perikanan Budidaya, Kementerian Kelautan dan Perikanan yang mencantumkan dukungan pengembangan kegiatan budidaya ikan lele bioflok sebagai salahsatu programnya (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2019).

Program-program lain seperti penyuluh perikanan tingkat kecamatan, dorongan mendirikan asosiasi untuk mendapatkan bantuan seperti pakan mandiri, mesin pelet, dan pelatihan budidaya perikanan sesuai pedoman Cara Budidaya Ikan yang Baik (CBIB) turut membantu pembudidaya perikanan dalam meningkatkan kualitas hasil dan efisiensi produksinya. Selain itu, pemerintah pusat melalui BUMN perbankan turut membantu kemudahan permodalan pada sector industri budidaya perikanan dengan menurunkan tingkat suku bunga Kredit Usaha Rakyat menjadi 6% per tahun dari 7% per tahun.

d. Faktor Teknologi

Perkembangan teknologi perikanan yang potensial untuk diterapkan dalam kegiatan budidaya ikan lele adalah teknologi pakan, teknologi infrastruktur, dan bioteknologi. Teknologi pakan yang dimaksud adalah penggunaan pakan alternatif hewani dan nabati yang lebih murah, namun tetap higienis, sehat, dan bergizi. Beberapa alternatif diantaranya seperti *Azolla Mycrophylla*, *Lemna Minor*, *Black Soldier Fly Maggot*, dan lainnya yang komplementer terhadap kebutuhan gizi ikan yang dibudidayakan perusahaan. Lalu perkembangan teknologi infrastruktur seperti teknologi manajemen air, teknologi pemberian pakan otomatis, dan teknologi aerasi

yang kian berkembang untuk mengefisiensi kebutuhan lahan untuk kegiatan budidaya. Adaptasi perkembangan teknologi ini menjadi peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan kepadatan tebar ikan di kolam budidaya yang dikelola oleh perusahaan. Adapun bioteknologi yang dimaksud adalah pemanfaatan bakteri probiotik maupun bakteri sintesa yang dapat mengefisiensikan kebutuhan pakan, ataupun menghasilkan nilai baru dari limbah produksi yang dikeluarkan perusahaan. Aplikasi bioteknologi ini berpeluang untuk dieksplorasi oleh perusahaan karena berpeluang menghasilkan *revenue stream* baru bagi perusahaan seperti pengaplikasian di akuaponik, maupun sebagai pupuk cair murah bagi lingkungan sekitar.

e. Faktor Lingkungan Kompetitif

Faktor lingkungan kompetitif membahas tentang lingkungan industri dimana perusahaan menjalankan kegiatan bisnisnya. Tinjauan pada faktor lingkungan kompetitif dalam penelitian ini mengacu kepada Model Lima Kekuatan Porter. Wheelen *et al.* (2018) dalam bukunya menjelaskan bahwa analisis ini digunakan untuk mengetahui potensi keuntungan dari sebuah industri, dimana potensi tersebut diukur dari keuntungan jangka panjang yang dihasilkan terhadap investasi perusahaan. Adapun semakin kuat kelima faktor tersebut, semakin terbatas juga kemampuan perusahaan untuk bersaing dan merain profit yang lebih tinggi. Adapun kelima faktor tersebut seperti yang dibahas dibawah ini:

1. Persaingan Antar Perusahaan Dalam Industri



Karakteristik kompetisi antar pembudidaya perikanan sering terjadi di ranah harga. Pada masa panen raya, pembudidaya selalu melakukan banting harga untuk menjual produk secepat-cepatnya (Putera dan Tang, 2020). Di Kabupaten Sidoarjo, terdapat banyak sekali pembudidaya ikan lele, baik skala kecil, menengah, maupun besar. Namun, pesaing terbesar produksi budidaya ikan lele ukuran konsumsi Kabupaten Sidoarjo adalah pembudidaya dari daerah penghasil lain seperti Tulungagung, Kediri, Pasuruan, Kabupaten Malang, Blitar, Lamongan dan Jombang. Khususnya pembudidaya yang menggunakan sistem mina padi, hal ini karena mereka tidak membutuhkan pakan yang banyak dan biaya perawatan yang besar, namun mampu memproduksi kuantitas ikan yang besar meskipun kualitasnya tidak terlalu bagus. Kuantitas mereka mampu menggoyang stabilitas pasar di wilayah lain karena wilayah asalnya tidak mampu menyerap seluruh hasil ikan tersebut.

2. Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

Masuknya pesaing baru kedalam usaha budidaya perikanan air tawar, khususnya ikan lele tergolong sangat mudah. Hal ini karena modal yang dibutuhkan relatif rendah, dengan modal minimal 10 juta rupiah, pembudidaya baru sudah bisa memproduksi 5 kwintal sampai 1 ton ikan setiap siklusnya. Namun, masuknya pesaing baru dalam industri ini tidak berpengaruh langsung karena



mayoritas masuk dengan skala kecil dan pasar ikan lele yang luas dan terus bertumbuh setiap tahunnya.

3. Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Komoditas substitusi untuk produk ikan lele bisa terbilang sangat banyak, baik dari produk mentah, maupun produk makanan olahan (Wibowo, 2011). Produk mentah meliputi komoditas sektor peternakan seperti daging sapi, daging kambing, daging ayam, telur ayam, dan lainnya. komoditas sektor pertanian seperti tahu, tempe, jamur, dan lainnya. Kemudian sektor perikanan air laut seperti bawal, cakalang, kerapu, salmon, dan ikan laut lainnya, serta komoditas perikanan air tawar lain seperti nila, mujaer, dan gurameh. Untuk komoditas produk makanan olahan mulai dari produk restoran dan rumah makan, serta produk industri seperti sosis, *nugget*, dan produk olahan lainnya. Masing-masing produk telah memiliki pasar dan periodenya masing-masing, namun perubahan preferensi pasar secara tiba-tiba bisa menjadi ancaman yang nyata.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Dalam kegiatan budidaya perikanan, pasokan bahan baku terbagi atas bibit ikan dan pakan. Bibit dapat diperoleh pembudidaya dari pemijah, pendeder, maupun melakukan pembibitan secara mandiri. Seluruh opsi tersebut tersedia dan perusahaan dapat memilih opsi manapun secara relatif mudah dan murah. Sedangkan



dari aspek suplai pakan, kegiatan budidaya perikanan akan sensitif terhadap kenaikan harga pakan dan kelangkaan pakan karena keterlambatan produksi dari pabrik maupun kelangkaan bahan baku. Beberapa alternatif dapat diambil salah satunya dengan memproduksi pakan mandiri maupun menggunakan pakan alternatif limbah pabrik atau pakan alternatif alami seperti tumbuhan air, atau pakan alternatif lainnya.

5. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Pembeli dalam usaha budidaya perikanan biasanya merupakan tengkulak yang akan menjual ikannya lagi secara ritel di pasar tradisional maupun mensuplai restoran. Hal ini karena pembudidaya sering kali tidak mampu untuk menjual produknya secara ritel karena hasil pembudidaya dalam satu siklus minimal di angka ratusan kilo (Putera and Tang, 2020). Apabila mencoba menjual secara ritel, resiko waktu dan pertambahan berat ikan menjadi terlalu besar dan akhirnya harus menjual ke tengkulak. Penggunaan pakan dalam kegiatan budidaya seringkali menjadi acuan apakah tengkulak akan mengambil ikan tersebut atau tidak. Penggunaan *full* pelet dan alternatif yang bersih dan sehat menjadi pilihan pertama tengkulak ketika akan membeli ikan.

Secara umum, ketika musim panen raya dimana hasil ikan dari luar daerah masuk ke pasar sidoarjo, tengkulak seringkali



bermain menurunkan harga beli di level pembudidaya karena alasan “banjir ikan”.

4.5 Analisis Strategi

Analisis strategi dalam penelitian ini terdiri dari tiga tahapan dengan menggunakan lima alat analisis yang sudah disebutkan pada bab sebelumnya.

Berdasarkan data dari analisis lingkungan strategis yang telah dijelaskan, pada bagian ini akan diberikan peringkat dan pembobotan sehingga menghasilkan nilai skor untuk penyusunan matriks *IFE* dan matriks *EFE* sebagai tahap masukan. Selanjutnya dilakukan tahap pencocokan dengan memasukkan skor dan faktor yang dihasilkan kedalam matriks *SWOT*, dan Matriks *IE* untuk menghasilkan alternatif strategi. Terakhir, dilakukan tahap keputusan untuk menghasilkan rekomendasi strategi utama dengan menggunakan matriks *QSPM*.

4.5.1 Tahap Masukan

4.5.1.1 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Analisis matriks *IFE* bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang menjadi elemen kekuatan dan kelemahan yang terdapat dalam lingkungan internal bisnis CV. Agrindo Protein. Poin-poin tersebut diambil berdasarkan data yang telah diperoleh peneliti dan dibahas pada tahap analisis lingkungan internal CV. Agrindo Protein pada tahap 4.4.1.

a. Elemen Kekuatan CV. Agrindo Protein

1. Proses produksi yang baik

Proses produksi budidaya ikan lele yang dijalankan CV. Agrindo Protein bermula dari pemilihan bibit yang sehat dan berkualitas, pemeliharaan dengan pemberian pakan yang berkualitas dengan *bibisan* probiotik, periode sortir yang terjadwal dan terdokumentasi, puasa rutin setiap minggu dengan pemberian ramuan herbal untuk menjaga daya tahan tubuh ikan, serta pemberian obat-obatan herbal untuk ikan yang terkena penyakit. Proses pemanenan juga dilakukan pada suhu yang rendah yakni pada sore hari agar ikan tidak stres dalam prosesnya. Proses tersebut secara keseluruhan membuat proses produksi budidaya berjalan dengan baik dan terdokumentasi untuk evaluasi.

2. Harga bahan baku yang lebih murah dari harga pasar

Bahan baku yang dibutuhkan CV. Agrindo Protein untuk menjalankan kegiatan budidayanya terdiri atas bibit yang berkualitas dan pakan dengan mutu terjamin. Keduanya didapatkan perusahaan dengan harga relatif lebih rendah di pasaran. Bibit yang dibeli perusahaan dari mitra pembibit didapatkan dengan harga 25% lebih rendah dari harga pasar. Selain itu, pakan yang saat ini digunakan oleh perusahaan didapatkan dari distributor pertama yakni CV. Sumber Redjeki Sidoarjo dengan harga Rp 5.500 lebih murah per karungnya dibanding harga pasaran. Hal ini membantu perusahaan dalam hal efisiensi pembelian bahan baku.

3. Lokasi budidaya strategis

Lokasi operasional perusahaan berada di Dusun Urangagung, Desa Sumberejo, Kabupaten Sidoarjo memiliki akses jalan yang lebar dan



mudah untuk dijangkau. Hal ini mempermudah tengkulak untuk datang ke lokasi budidaya dan mengangkut hasil ikan yang diproduksi perusahaan tanpa kesulitan terkait masalah logistik.

4. Periode panen bertahap

Pemanenan produk ikan perusahaan tidak langsung pada saat bersamaan, namun tersiklus setiap 2 minggu sekali. Hal ini karena penebaran bibit yang tidak langsung disaat bersamaan, namun dibagi menjadi 3 periode penebaran bibit. Hal ini untuk membantu tengkulak agar tidak kesulitan untuk mengambil dan menjual hasil ikan perusahaan secara bersamaan namun secara bertahap.

5. Produk yang dihasilkan berkualitas

Penampilan produk yang prima, ukuran ikan yang seragam sesuai ukuran kebutuhan pasar yakni 1kg isi 8-12 ekor, ikan yang padat, dan angka penyusutan yang rendah merupakan indikator kualitas ikan lele yang baik. Mayoritas indikator berhasil dipenuhi oleh CV. Agrindo Protein sesuai dengan pengakuan dari tengkulak yang bekerjasama dengan perusahaan.

6. Tergabung dalam Asosiasi KPLS

KPLS sebagai asosiasi yang menjadi payung bagi pembudidaya agar memiliki posisi tawar yang lebih baik dalam menjual hasil ikannya, mendapat akses yang baik dan terjamin terhadap pakan, serta bibit yang berkualitas merupakan beberapa keuntungan yang didapatkan perusahaan



setelah bergabung kedalam KPLS. Dengan tergabungnya CV. Agrindo Protein di KPLS, perusahaan mendapat jaringan pasar yang terpercaya dengan timbangan yang akurat dan harga yang stabil.

b. Elemen Kelemahan CV. Agrindo Protein

1. Karyawan kurang kompeten

Tidak terdapat *talent pool* yang kompeten di lokasi budidaya yang saat ini dijalankan oleh perusahaan, sehingga perusahaan hanya bisa mempekerjakan SDM yang saat ini bekerja. Kekurangannya adalah karyawan tidak terampil dalam mengerjakan tugas yang telah diberikan dan berakhir pada eksekusi proses produksi tidak optimal.

2. Efisiensi budidaya kurang optimal

Permasalahan SDM yang tidak terampil kemudian membuat efisiensi budidaya perusahaan tidak optimal karena angka kematian ikan yang dibudidayakan perusahaan sangat tinggi. Resistensi SDM, ketidakmampuan perusahaan untuk memberikan pelatihan yang memadai dan langsung memberikan arahan terhadap tanggung jawabnya menjadi salah satu penyebab performa karyawan tidak optimal.

3. Lokasi budidaya kurang strategis

Meskipun lokasi perusahaan strategis karena memiliki akses jalan yang baik, lokasi yang berada ditengah-tengah pemukiman juga menjadi kelemahan perusahaan. Hal ini berpengaruh terhadap CV. Agrindo Protein



yang tidak mampu menggunakan pakan alternatif karena tetangga yang protes karena perubahan bau air yang tidak menyenangkan.

4. Insentif karyawan Relatif rendah

Kompensasi merupakan salah satu insentif yang mempengaruhi motivasi karyawan untuk meningkatkan performa kinerjanya. Namun karena skala perusahaan yang masih kecil, keterbatasan modal operasional membuat perusahaan tidak mampu memberikan kompensasi yang tinggi.

Insentif yang bisa diberikan perusahaan adalah Rp 35.000 / kolam pada saat sortir ikan, dan satu *pack* rokok setiap perusahaan selesai memanen ikan.

5. Upaya pemasaran masih rendah

Hingga saat ini, perusahaan masih tergantung pada tengkulak. Skala operasional yang terbatas dan ketidakmampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menerapkan siklus panen harian secara rutin membuat perusahaan belum dapat melakukan kegiatan pemasaran secara mandiri untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

6. Minimnya permodalan

CV. Agrindo Protein lahir sebagai startup yang didirikan sebagai usaha sampingan komisaris utama perusahaan. Oleh karenanya, permodalan terbatas yang saat ini dimiliki oleh perusahaan hanya cukup untuk menjalankan kegiatan operasional. Hal ini membuat perusahaan tidak mampu memperbaiki kekurangan infrastruktur seperti perbaikan posisi

drainase kolam dan perbaikan pompa untuk meningkatkan perputaran air guna meningkatkan efisiensi operasional perusahaan.

7. Program riset dan pengembangan belum tertata

Riset dan pengembangan terhadap alternatif metode budidaya, ikan yang dibudidayakan, maupun untuk kepentingan pengembangan produk-produk baru sangat penting untuk bisa menunjang pengembangan usaha perusahaan.

8. Tidak ada perencanaan strategis dari awal

Pada awal berdirinya, CV. Agrindo Protein belum memiliki pemetaan strategi yang matang, padahal pemetaan strategi memegang andil yang penting bagi perusahaan sebagai tolak ukur atas keberhasilan kinerja perusahaan. Hal ini membuat perusahaan tidak mengetahui apa yang perlu dilakukan untuk mengembangkan usahanya, sebagaimana yang saat ini dirasakan oleh CV. Agrindo Protein. Oleh karenanya, penelitian ini dilakukan untuk membuat pemetaan strategi yang dapat membantu pengembangan bisnis perusahaan.

9. Belum ada SOP tetap

Dikarenakan resistensi dari SDM, sumber daya yang terbatas, dan infrastruktur yang kurang ideal membuat perusahaan kesulitan untuk menyusun dan menetapkan SOP yang ideal untuk kegiatan operasional perusahaan. Hal ini membuat perusahaan berjalan dalam kondisi yang kurang optimal.

10. Infrastruktur kurang optimal



Dikarenakan perencanaan yang kurang strategis, saat ini CV. Agrindo Protein berjalan dengan infrastruktur yang kurang optimal. Jarak antar kolam yang terlalu jauh, pemanfaatan lahan yang kurang optimal, dan lokasi pipa pembuangan yang berada di samping kolam menjadi beberapa faktor yang membuat infrastruktur perusahaan kurang optimal untuk kegiatan budidaya.

11. Biaya *overhead* tinggi

Karena lokasi perusahaan yang jauh dari lokasi tinggal manajemen, perusahaan menanggung biaya *overhead* yang tinggi untuk perjalanan manajemen ke dan dari lokasi budidaya perusahaan. Selain itu, dikarenakan infrastruktur yang kurang optimal, biaya listrik membengkak karena pergantian air yang perlu dilakukan untuk mempertahankan kualitas air didalam kolam menjadi lebih tinggi. Lokasi lahan budidaya perusahaan saat ini yang bersifat sewa juga menambah beban *overhead* perusahaan yang membuat laba perusahaan tergerus.

12. Belum ada kemampuan menghasilkan modal jangka panjang

Dikarenakan kegiatan operasional perusahaan yang tidak efisien, dengan segala kekurangan yang berujung pada pembengkakan biaya operasional, perusahaan masih kesulitan untuk menghasilkan profit yang berarti bagi perusahaan. Dalam 2 siklus terakhir, perusahaan merugi rata-rata 3 juta per siklus karena beban SDM yang tidak tertutup pendapatan operasional.

13. Adaptasi teknologi masih rendah

Hingga saat ini, perusahaan masih belum mengadaptasi teknologi yang dapat menunjang peningkatan efisiensi operasional budidaya perusahaan karena kendala permodalan dan struktur infrastruktur budidaya perusahaan. Sementara itu, salah satu tujuan dan misi perusahaan adalah untuk memanfaatkan perkembangan riset dan teknologi untuk meningkatkan efisiensi kegiatan operasional budidaya perusahaan.

14. Sumber pendapatan belum terdiversifikasi

Perusahaan hingga saat ini bergantung pada satu sumber pendapatan, yakni penjualan hasil budidaya ikan lele, sehingga diantara proses penebaran bibit hingga masa panen, perusahaan tidak menerima pendapatan apapun namun terus mengeluarkan biaya. Hal ini membuat laporan keuangan perusahaan menjadi tidak sehat dan mengganggu stabilitas keuangan perusahaan.

Berdasarkan poin-poin pada analisis IFE diatas, maka dapat disusun matriks IFE sebagaimana pada table dibawah ini.

Tabel 4.3 Matriks IFE CV. Agrindo Protein

No.	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Pembobotan
A	Kekuatan			
1	Proses produksi yang baik	0.1	4	0.4
2	Harga bahan baku yang lebih murah	0.05	3	0.15
3	Lokasi budidaya strategis	0.02	3	0.06
4	Periode panen bertahap	0.03	3	0.09
5	Produk yang dihasilkan berkualitas	0.04	4	0.16
6	Tergabung dalam asosiasi KPLS	0.04	4	0.16
	Total Skor Kekuatan			1.02
B	Kelemahan			
1	Karyawan kurang kompeten	0.1	1	0.1
2	Efisiensi budidaya kurang optimal	0.04	1	0.04
3	Lokasi budidaya kurang strategis	0.03	2	0.06

B	Kelemahan			
4	Insentif karyawan relatif rendah	0.02	1	0.02
5	Upaya pemasaran masih rendah	0.03	2	0.06
6	Minimnya permodalan	0.04	1	0.04
7	Program riset dan pengembangan belum tertata	0.07	2	0.14
8	Tidak ada perencanaan strategis dari awal	0.1	1	0.1
9	Belum ada SOP tetap	0.03	2	0.06
10	Infrastruktur kurang optimal	0.08	1	0.08
11	Biaya <i>overhead</i> tinggi	0.05	2	0.1
12	Belum ada kemampuan menghasilkan modal jangka panjang	0.08	2	0.16
13	Adaptasi teknologi masih rendah	0.03	1	0.03
14	Sumber pendapatan belum terdiversifikasi	0.02	2	0.04
Total Skor Kelemahan				1.03
Skor Total		1.00		2.05

Sumber: Data Diolah, 2020

Hasil analisis matriks IFE menghasilkan nilai skor total sebesar 2.05. Menurut David (2017) bahwa 2.5 merupakan poin tengah, sehingga apabila nilai skor total dibawah 2.5, perusahaan lemah secara internal dan sebaliknya. CV. Agrindo Protein meraih total skor sebesar 2.05 menunjukkan bahwa perusahaan lemah secara internal dan rentan terhadap ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan.

4.5.1.2 Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Analisis matriks EFE bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang menjadi elemen peluang dan ancaman yang terdapat pada lingkungan eksternal bisnis CV. Agrindo Protein. Poin-poin tersebut diambil berdasarkan data yang telah diperoleh peneliti dan dibahas pada tahap analisis lingkungan eksternal CV. Agrindo Protein pada tahap 4.4.2.

a. Elemen Peluang CV. Agrindo Protein

1. Pasar yang luas dan terus bertumbuh

Permintaan pasar akan ikan lele semakin diminati oleh pasar karena harganya yang terjangkau dan produk yang mudah diakses. Hal ini terlihat



dari pertumbuhan produksi ikan lele yang meningkat 114.82% pada tahun 2018.

2. Dukungan pemerintah terhadap industri budidaya perikanan

Pemerintah melalui Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya Kementerian Kelautan dan Perikanan memberikan banyak program-program yang menguntungkan bagi pembudidaya. Diantaranya program pelatihan, program pakan mandiri, dan program paket benih unggul.

Kehadiran Petugas Penyuluh Lapangan (PPL) yang mendatangi langsung para petani secara periodik turut membantu pembudidaya dalam mengatasi permasalahan yang dihadapinya.

3. Dipercaya memegang posisi strategis di KPLS

CV. Agrindo Protein dipercaya menjabat sebagai sekretaris umum di KPLS, yang merupakan posisi strategis karena perusahaan memiliki kendali dan suara yang signifikan di dalam segala keputusan dan program yang dijalankan organisasi.

4. Terbukanya akses terhadap pakan alternatif yang bersih dan sehat

Penggunaan pakan alternatif yang sehat dan bersih seperti gilingan ayam, gilingan ikan, dan pakan alternatif lainnya merupakan salah satu cara untuk menurunkan biaya produksi perusahaan hingga 35%. Beberapa pakan alternatif menurut beberapa informan memberikan percepatan pertumbuhan dan hasil ikan yang lebih baik.

5. Produk olahan yang masih jarang tersedia



Pengembangan produk yang dapat mempermudah konsumen dalam mengkonsumsi ikan lele bisa menjadi ceruk pasar baru untuk dieksplor oleh perusahaan. Saat ini, persediaan produk olahan yang memiliki cita rasa tinggi, harga terjangkau, dan mudah didapat konsumen masih sangat jarang.

6. Melakukan pembibitan mandiri

Dengan melakukan pembibitan mandiri, perusahaan dapat meraih kontrol yang lebih baik terhadap kualitas bibit yang akan dibesarkan. Dengan menggunakan indukan yang terseleksi dan bersertifikat berdasarkan karakteristik fisik, dikawinkan saat matang gonad sempurna, lalu dilakukan seleksi bibit yang akan digunakan untuk budidaya komersil, perusahaan dapat melakukan efisiensi karena bibit unggul akan lebih cepat untuk dibesarkan ketimbang bibit dari indukan yang tidak terseleksi.

7. Perkembangan teknologi budidaya

Produksi ikan lele hingga saat ini merupakan proses budidaya yang memakan waktu singkat, dan tidak membutuhkan teknologi dan modal yang terlalu tinggi untuk dimulai. Namun, perkembangan teknologi budidaya yang dapat membantu membuat proses budidaya lebih efisien dan cepat dengan hasil yang lebih tinggi patut untuk dieksplor oleh perusahaan.



b. Elemen Ancaman CV. Agrindo Protein

1. Kenaikan harga pakan

Harga pakan yang terus meningkat setiap tahunnya tanpa diimbangi oleh kenaikan harga produk akhir dapat mengancam profitabilitas dan keberlanjutan kegiatan budidaya ikan lele. Hal ini karena pakan merupakan 70-80% komponen biaya dalam kegiatan budidaya perikanan.

2. Komoditas lauk lain

Komoditas lauk lain seperti ikan nila, ikan patin, telur, ayam, daging sapi, daging kambing, jamur, dan lainnya merupakan alternatif produk dari ikan lele. Selama ini, ikan lele unggul karena harganya yang murah dan produk yang mudah didapat. Namun seiring berkembangnya teknologi, dan biaya produksi yang kian murah, bukan tidak mungkin masyarakat akan berganti preferensi ke komoditas lain dari ikan lele.

3. Munculnya pesaing-pesaing baru

Kehadiran pesaing baru selalu menimbulkan ancaman dalam kegiatan bisnis, baik skala kecil, menengah, maupun besar. Ancaman muncul karena dengan kehadiran kompetisi baru, produk yang ada di pasar semakin meningkat dan berpotensi menurunkan harga apabila tidak diiringi pertumbuhan konsumsi yang seimbang.

4. Tengkulak yang tidak konsekuen

Dalam kegiatan budidaya perikanan, pakan diberikan secara rutin setiap hari, dan menambah bobot ikan dalam prosesnya. Apabila tengkulak / mitra distributor tidak konsekuen terhadap jadwal pemanenan, perusahaan



terancam merugi karena bobot ikan sudah tidak sesuai dengan ukuran yang diminta oleh pasar.

5. Hasil ikan lele dari luar daerah

Beberapa daerah yang menerapkan budidaya sistem mina padi seperti Lamongan, Blitar, Kediri, dan Tulungagung seringkali menjadi ancaman bagi pembudidaya di wilayah Kabupaten Sidoarjo. Hal ini karena ketika daerah tersebut sedang panen raya dan menjual ikannya secara bersamaan ke pasar, pembudidaya di wilayah tersebut berlomba menjatuhkan harga. Hal ini membuat tengkulak tidak mau mengambil ikan dari pembudidaya di wilayah kabupaten sidoarjo karena mendapatkan harga yang jauh lebih murah dari pembudidaya di wilayah tersebut.

6. Perubahan cuaca

Perubahan cuaca berdampak pada perubahan stabilitas air kolam budidaya. Perubahan suhu dan air hujan yang masuk kedalam kolam merubah stabilitas Ph dan suhu yang ada di air, membuat ikan menjadi mudah stres dan harus beradaptasi terhadap lingkungan, tidak sering ikan akan terinfeksi penyakit pada saat ini. Hal ini dapat menyebabkan perlambatan pertumbuhan, bahkan kematian pada ikan.

7. Infeksi Bakteri / Virus

Penyakit / virus merupakan faktor yang sangat mengancam pada kegiatan budidaya apapun. Hal ini karena virus bersifat mudah menular dan menyebabkan kematian masal, yang membuat pembudidaya gagal

panen. Beberapa penyakit yang umum pada ikan lele adalah *Channel Catfish Disease* dan *Aeromonas Hydrophilla*,

8. Stigma pasar terhadap ikan lele

Ikan lele bagi sebagian kalangan masyarakat dianggap sebagai ikan murah pemakan bangkai, pemakan kotoran, dan ikan yang hidup di lingkungan tidak sehat. Stigma ini memasang *ceiling* karena sulit untuk masuk ke pasar menengah keatas, dan mengancam pertumbuhan pasar ikan lele mentah dan olahannya.

Berdasarkan poin-poin analisis EFE diatas, maka dapat disusun tabel matriks EFE sebagai berikut:

Tabel 4.4 Matriks EFE CV. Agrindo Protein

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Pembobotan
A Peluang				
1	Pasar yang luas dan terus bertumbuh	0.12	2	0.24
2	Dukungan pemerintah terhadap industri budidaya perikanan	0.06	1	0.06
3	Dipercaya memegang posisi strategis di KPLS	0.08	4	0.32
4	Terbukanya akses terhadap pakan alternatif yang bersih dan sehat	0.10	2	0.20
5	Produk olahan yang masih jarang tersedia	0.06	1	0.06
6	Perkembangan teknologi budidaya	0.10	1	0.10
Total Skor Peluang				0.98
B Ancaman				
1	Kenaikan harga pakan	0.11	3	0.33
2	Komoditas lauk lainnya	0.06	1	0.06
3	Munculnya pesaing-pesaing baru	0.03	2	0.06
4	Tengkulak yang tidak konsekuen	0.09	3	0.27
5	Hasil ikan lele dari luar daerah	0.06	1	0.06
6	Perubahan cuaca	0.04	4	0.16
7	Infeksi bakteri / virus	0.03	4	0.12
8	Stigma pasar terhadap ikan lele	0.06	2	0.12
Total Skor Ancaman				1.18
Total Skor		1.00		2.16

Sumber: Data Diolah, 2020



Hasil analisis matriks EFE menunjukkan skor total sebesar 2.16. Dengan total skor dibawah 2.5, CV. Agrindo Protein masih belum menjalankan strateginya secara optimal untuk memanfaatkan peluang, dan meminimalisir dampak ancaman terhadap perusahaan.

4.5.2 Tahap Pencocokan

4.5.2.1 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan salah satu alat analisis yang digunakan peneliti untuk mencocokkan hasil analisis internal dan eksternal untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang diperlukan perusahaan. Beberapa alternatif strategi yang akan dihasilkan dengan alat analisis ini adalah:

1. Strategi S-O (*Strengths – Opportunities*) yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal.
2. Strategi W-O (*Weakness – Opportunities*) yaitu memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal perusahaan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki perusahaan.
3. Strategi S-T (*Strength – Threat*) yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan menghindari ancaman yang ada pada lingkungan eksternal perusahaan.
4. Strategi W-T (*Weakness – Threat*) yaitu meminimalisir kelemahan internal perusahaan sembari menghindari ancaman yang muncul pada ancaman eksternal.

Alat analisis ini memberikan gambaran jelas tentang bagaimana peluang dan ancaman yang ada di lingkungan eksternal yang dihadapi perusahaan dapat

disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahannya. Hasil analisis dengan menggunakan matriks SWOT pada CV. Agrindo Protein kemudian menghasilkan pilihan alternatif strategi sebagai berikut:

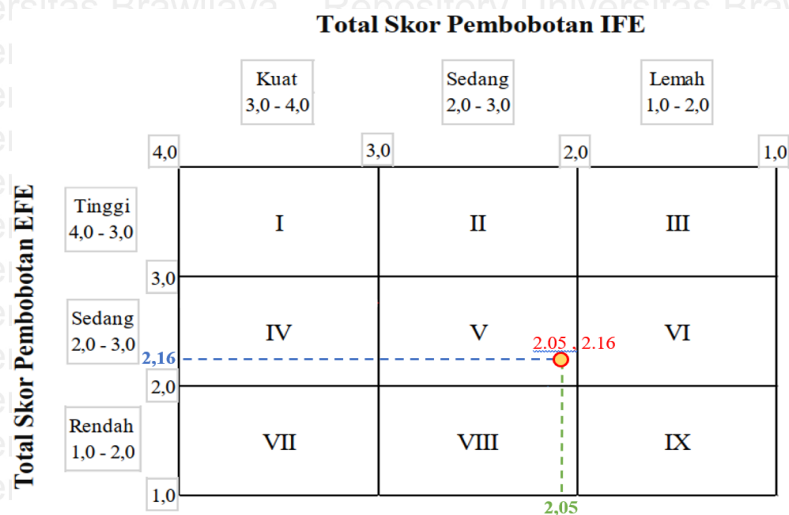
Kekuatan (<i>Strength</i>)		Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	
1. Proses produksi yang baik 2. Harga bahan baku yang lebih murah 3. Lokasi budidaya strategis 4. Periode panen bertahap 5. Produk yang dihasilkan berkualitas 6. Tergabung dalam asosiasi KPLS		1. Karyawan kurang kompeten 2. Efisiensi budidaya kurang optimal 3. Lokasi budidaya kurang strategis 4. Insentif karyawan relatif rendah 5. Upaya pemasaran masih rendah 6. Minimnya permodalan 7. Program riset dan pengembangan belum tertata 8. Tidak ada perencanaan strategis dari awal 9. Belum ada SOP tetap 10. Infrastruktur kurang optimal 11. Biaya <i>overhead</i> tinggi 12. Belum ada kemampuan menghasilkan modal jangka panjang 13. Adaptasi teknologi masih rendah 14. Sumber pendapatan belum terdiversifikasi	
Peluang (<i>Opportunities</i>)		Strategi S-O	Strategi W-O
1. Pasar yang luas dan terus bertumbuh 2. Dukungan pemerintah terhadap industri budidaya perikanan 3. Dipercaya memegang posisi strategis di KPLS 4. Terbukanya akses terhadap pakan alternatif yang bersih dan sehat 5. Produk olahan yang masih jarang tersedia 6. Perkembangan teknologi budidaya		1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk ikan lele serta meningkatkan efisiensi produksi dengan adaptasi teknologi (S1,S2,S4,S5,O1,O6) 2. Melakukan Integrasi vertikal dengan mengembangkan produksi pembibitan dan mengembangkan jalur pemasaran langsung (S1,S5,S6,O1,O2,O6)	1. Pemanfaatan program dan bantuan yang disediakan oleh pemerintah dan dinas terkait melalui kerjasama berkelanjutan (W2,W5, W6,W7,W9,W10,W13,O1,O2,O3, O5,O6) 2. Berkolaborasi dengan pembudidaya lain melalui program dan kegiatan yang dilakukan KPLS (W1,W2,W5,W6,W7,W8, W9,W14,O1,O3,O4, O5)
Ancaman (<i>Threats</i>)		Strategi S-T	Strategi W-T
1. Kenaikan harga pakan 2. Komoditas lain lainnya 3. Munculnya pesaing-pesaing baru 4. Tengkulak yang tidak konsekuen 5. Hasil ikan lele dari luar daerah 6. Perubahan cuaca 7. Infeksi bakteri / virus 8. Stigma pasar terhadap ikan lele		1. Pengembangan dan penggunaan pakan alternatif (S6, T1,T3,T5) 2. Mengembangkan produk olahan ikan lele (S4,S5,S6,T1, T2,T3,T4,T8)	1. Menutup lokasi budidaya yang saat ini dijalankan perusahaan dan melakukan ekspansi di lokasi lain (W1,W2,W3,W8,W9,W10,W11, W12,W13,T1,T2,T3,T4,T6,T7) 2. Diversifikasi usaha perusahaan dengan melakukan budidaya komoditas lainnya (W3,W4,W5,W10,W11,W14,T1, T2,T5,T8)

Sumber: Data Diolah, 2020

Gambar 4.3 Matriks SWOT CV. Agrindo Protein

4.5.2.2 Matriks Internal–Eksternal (IE)

Analisis dengan menggunakan matriks IE dilakukan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan dengan menggunakan nilai dari matriks EFE dan IFE. Hasil dari total skor yang telah didapat pada masing-masing matriks tersebut dipetakan kedalam sumbu X untuk matriks IFE, dan sumbu Y untuk matriks EFE. Pada analisis yang telah dilakukan terhadap CV. Agrindo Protein, hasil total skor untuk matriks IFE didapatkan nilai 2.05, dan total skor untuk matriks EFE didapatkan nilai 2.16.



Sumber: Data Diolah, 2020

Gambar 4.4 Matriks IE CV. Agrindo Protein

Berdasarkan analisis dengan menggunakan Matriks IE, CV. Agrindo Protein menempati kuadran V yang merupakan wilayah *hold and maintain*. Alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan dalam kuadran V adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

4.5.3 Tahap Keputusan Dengan Matriks QSPM

Setelah melalui tahap masukan dengan menggunakan matriks IFE dan EFE, lalu melakukan tahap pencocokan dengan analisis SWOT dan matriks IE. Dari analisis tersebut, telah didapatkan beberapa alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan oleh perusahaan. Selanjutnya, perlu dilakukan analisis dengan matriks *Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)* guna mempertimbangkan secara obyektif alternatif strategi mana yang terbaik bagi CV. Agrindo Protein sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternalnya.

Berdasarkan analisis dengan Matriks SWOT, alternatif strategi yang memiliki poin paling besar adalah menutup lokasi budidaya yang saat ini dijalankan perusahaan dan melakukan ekspansi di lokasi lain yang kemudian disebut sebagai alternatif strategi 1. Kemudian hasil dari Matriks IE, alternatif strategi yang akan dihasilkan adalah pengembangan produk yang selanjutnya disebut sebagai alternatif strategi 2.

Tabel 4.5 Matriks QSPM CV. Agrindo Protein

No.	Faktor Strategis	Bobot	Alternatif Strategi 1		Alternatif Strategi 2	
			AS	TAS	AS	TAS
A	Kekuatan					
1	Proses produksi yang baik	0.1	4	0.4	3	0.3
2	Harga bahan baku yang lebih murah	0.05	2	0.1	4	0.2
3	Lokasi budidaya strategis	0.02	1	0.02	2	0.04
4	Periode panen bertahap	0.03	1	0.03	3	0.09
5	Produk yang dihasilkan berkualitas	0.04	4	0.16	4	0.16
6	Tergabung dalam asosiasi KPLS	0.04	1	0.04	3	0.12
B	Kelemahan					
1	Karyawan kurang kompeten	0.1	4	0.4	1	0.1
2	Efisiensi budidaya kurang optimal	0.04	3	0.12	1	0.04

B	Kelemahan					
3	Lokasi budidaya kurang strategis	0.03	3	0.09	2	0.06
4	Insentif karyawan relatif rendah	0.02	-	-	-	-
5	Upaya pemasaran masih rendah	0.03	2	0.06	4	0.12
6	Minimnya permodalan	0.04	-	-	-	-
7	Program riset dan pengembangan belum tertata	0.07	2	0.14	3	0.21
8	Tidak ada perencanaan strategis dari awal	0.1	3	0.3	3	0.3
9	Belum ada SOP tetap	0.03	3	0.09	2	0.06
10	Infrastruktur kurang optimal	0.08	4	0.32	1	0.08
11	Biaya <i>overhead</i> tinggi	0.05	3	0.15	1	0.05
12	Belum ada kemampuan menghasilkan modal jangka panjang	0.08	4	0.32	3	0.24
13	Adaptasi teknologi masih rendah	0.03	4	0.12	2	0.06
14	Sumber pendapatan belum terdiversifikasi	0.02	3	0.06	4	0.08
C	Peluang					
1	Pasar yang luas dan terus bertumbuh	0.12	4	0.48	4	0.48
2	Dukungan pemerintah terhadap industri budidaya	0.06	2	0.12	3	0.18
3	Dipercaya memegang posisi strategis di KPLS	0.08	2	0.16	2	0.16
4	Terbukanya akses terhadap pakan alternatif yang bersih dan sehat	0.1	2	0.2	1	0.1
5	Produk olahan yang masih jarang tersedia	0.06	1	0.06	4	0.24
6	Perkembangan teknologi budidaya	0.1	4	0.4	2	0.2
D	Ancaman					
1	Kenaikan harga pakan	0.11	1	0.11	1	0.11
2	Komoditas lauk lainnya	0.06	2	0.12	4	0.24
3	Munculnya pesaing-pesaing baru	0.03	1	0.03	2	0.06
4	Tengkulak yang tidak konsekuen	0.09	2	0.18	2	0.18
5	Hasil ikan lele dari luar daerah	0.06	1	0.06	1	0.06
6	Perubahan cuaca	0.04	3	0.12	1	0.04
7	Infeksi bakteri / virus	0.03	3	0.09	1	0.03
8	Stigma pasar terhadap ikan lele	0.06	1	0.06	3	0.18
TOTAL		2.00		5.11		4.57

Sumber: Data Diolah, 2020

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan Matriks QSPM, dapat disimpulkan bahwa *Total Attractiveness Score* (TAS) dari alternatif strategi penutupan lokasi operasional perusahaan saat ini dan melakukan ekspansi di tempat yang baru memiliki skor sebesar 5.11 sedangkan strategi pengembangan produk mendapatkan total skor sebesar 4.57. Hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk



dapat berkembang dimasa yang akan datang, dan mengeksekusi alternatif strategi lain yang didapatkan dari hasil analisis pada tahap pencocokan, perusahaan perlu menutup lokasi yang dijalankan saat ini dan berpindah ke tempat lain dan melakukan ekspansi.

4.6 Pembahasan

Pada tahap masukan, telah dilakukan analisis dengan Matriks IFE dan EFE untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan pada kondisi lingkungan internalnya, serta peluang dan ancaman CV. Agrindo Protein pada lingkungan eksternalnya. Pada analisis Matriks IFE didapatkan skor pembobotan total sebesar 2.05 yang berarti perusahaan secara keseluruhan masih lemah secara internal. Beberapa kekuatan terbesar yang dimiliki perusahaan adalah proses produksi yang baik dan produk yang diakui berkualitas oleh mitra distribusi perusahaan. Dilain sisi, beberapa kelemahan terbesar yang dimiliki CV. Agrindo Protein adalah belum adanya kemampuan perusahaan untuk menghasilkan modal jangka panjang, biaya *overhead* yang tinggi, dan karyawan yang kurang kompeten.

Pada analisis lingkungan eksternal yang dilakukan dengan Matriks EFE, didapatkan total skor pembobotan sebesar 2.16, Dengan peluang tersebar perusahaan yaitu dipercaya sebagai sekretaris umum di KPLS dan potensi pasar yang luas dan terus bertumbuh. Adapun ancaman yang perlu dihadapi oleh perusahaan adalah harga pakan yang terus meningkat dan tengkulak yang tidak konsekuen. Kelebihan dan kelemahan yang telah disebutkan diatas telah dijelaskan lebih detail pada tahap masukan.



Selanjutnya pada tahap pencocokan, telah dilakukan analisis dengan matriks SWOT dan matriks IE. Matriks SWOT dilakukan dengan mencocokkan faktor-faktor kekuatan dan peluang, kekuatan dan ancaman, kelemahan dan peluang, serta kelemahan dan ancaman lalu menghasilkan beberapa alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan untuk diproses kedalam tahap selanjutnya. Selanjutnya dijumlahkan seluruh faktor-faktor yang telah dicocokkan dalam menghasilkan alternatif strategi tersebut. Akhirnya, strategi yang direkomendasikan dari matriks SWOT tersebut adalah menutup lokasi budidaya yang saat ini dijalankan CV. Agrindo Protein dan melakukan ekspansi ditempat lain dengan skor penjumlahan faktor sebesar 1.62. Pada analisis dengan menggunakan matriks IE, didapatkan koordinat 2.05,2.16 (x,y) yang menempatkan perusahaan di kuadran 5 (*hold and maintain*) dengan alternatif strategi direkomendasikan adalah pengembangan produk baru.

Pada tahap keputusan, analisis yang dilakukan menggunakan matriks QSPM mempertimbangkan dua alternatif strategi yang dihasilkan pada tahap pencocokan.

Hasil *total attractiveness score (TAS)* dari strategi pengembangan produk memperoleh total skor sebesar 4.57, sedangkan strategi menutup lokasi yang dijalankan perusahaan saat ini dan melakukan ekspansi di lokasi lain memperoleh total skor sebesar 5.11. Hasil tersebut menunjukkan bahwa alternatif strategi pertama merupakan strategi utama yang paling tepat untuk diterapkan oleh CV. Agrindo Protein.



4.7 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan penelitian melalui *David's strategy formulation framework*, muncul beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh CV. Agrindo Protein untuk meningkatkan kinerjanya dan terus berkembang dikemudian hari. Pada tahap keputusan dengan menggunakan analisis matriks QSPM didapatkan hasil bahwa strategi yang direkomendasikan untuk dijalankan segera oleh CV. Agrindo Protein adalah menutup lokasi yang saat ini dijalankan oleh perusahaan dan melakukan ekspansi ditempat yang baru. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah CV. Agrindo Protein perlu untuk mencari modal tambahan untuk mencari lahan yang baru dan memulai pembangunan infrastruktur yang dibutuhkan. Selanjutnya, strategi tersebut dapat dilakukan oleh CV. Agrindo Protein dengan cara:

1. Mencari lokasi lahan yang memiliki akses jalan yang sama baiknya dengan lokasi perusahaan yang saat ini dijalankan, namun tidak berada terlalu dekat dengan pemukiman warga.
2. Mencari lokasi lahan yang dijual dengan status surat SHM, dengan luas lahan yang memadai untuk membangun kolam yang lebih banyak dan sumber air tanah yang melimpah, dengan kualitas yang lebih baik, dan bebas cemaran.
3. Melakukan perencanaan desain infrastruktur, dan denah konstruksi kolam dengan lebih matang, dengan mempertimbangkan segala kekurangan dari infrastruktur yang saat ini dijalankan serta menambahkan aspek teknologi perikanan yang dapat meningkatkan efisiensi budidaya.

4. Sebelum memutuskan membeli lahan yang memenuhi kriteria diatas, perusahaan harus melakukan survey terhadap lingkungan sekitar lokasi tersebut untuk memastikan bahwa tersedia SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan yang dapat memperbaiki permasalahan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan. Kebutuhan tersebut adalah SDM yang muda dan belum berkeluarga, dalam kondisi menganggur, dan belum memiliki pengalaman dalam berbudidaya.
5. Menyusun perencanaan yang mendetail terkait manajemen siklus, manajemen pakan, manajemen sortir, dan manajemen pemasaran yang lebih baik lagi dan mengupayakan bahwa saat proses pembangunan selesai perusahaan sudah memiliki jaringan pemasaran yang dapat diandalkan.

Batasan-batasan pada penelitian ini adalah analisis studi kelayakan baik secara investasi maupun secara operasional. Hal ini karena analisis yang dilakukan lebih mengarah kepada bagaimana perumusan dan rekomendasi strategi terbaik untuk mengatasi permasalahan di internal perusahaan, memanfaatkan peluang yang ada, dan menghadapi ancaman yang muncul. Penindaklanjutan atas strategi yang direkomendasikan, yakni menutup lokasi dan melakukan ekspansi dilokasi lain masih perlu didalami lagi hingga ke perencanaan SOP dan siklus operasional yang akan dijalankan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini memberikan informasi tentang implementasi *David's strategy formulation framework* pada perumusan strategi bisnis budidaya perikanan CV.

Agrindo Protein. Proses analisis yang telah dilakukan menghasilkan beberapa kesimpulan yang dapat diambil, yaitu:

1. Faktor-faktor strategis yang diperoleh dari Matriks IFE dan EFE yang telah dilakukan diantaranya akses pasar, ketersediaan pakan, implementasi teknologi, produk substitusi, SDM, kompetitor, dan infrastruktur.
2. Berdasarkan analisis Matriks EFE dan IFE, posisi CV. Agrindo Protein terhadap lingkungan strategisnya masih sangat lemah. Perusahaan saat ini masih lemah secara internal, dan belum mampu memanfaatkan peluang dan meminimalisir ancaman secara optimal. Sehingga perusahaan perlu segera memperbaiki kondisi internalnya.
3. Analisis dengan Matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi penutupan lokasi operasional saat ini dan melakukan ekspansi di lokasi baru merupakan strategi yang sebaiknya diambil oleh perusahaan. Strategi tersebut mendapatkan *TAS* sebesar 5.11



3.2 Saran

Usaha yang ingin *sustainable* dan mampu bersaing di pasar dalam jangka panjang memerlukan strategi yang tepat dengan eksekusi yang tepat. Analisis pada penelitian ini telah menghasilkan alternatif strategi utama yang sebaiknya diseksekusi segera oleh perusahaan. Adapun saran yang dapat peneliti berikan berdasarkan apa yang diperoleh dari penelitian ini antara lain:

1. Agar dapat memperluas akses pasar dan menjalin kerjasama dengan mitra baru, CV. Agrindo Protein sebaiknya melakukan survei lapangan secara berkala terkait dengan mitra distribusi potensial, kondisi permintaan dan preferensi pasar terhadap ikan yang dibudidayakan perusahaan. Namun, perusahaan tetap harus menjaga hubungan baik dengan mitra yang saat ini telah bekerjasama dengan perusahaan.
2. Agar perusahaan dapat terus berinovasi dan menurunkan biaya produksinya, sebaiknya perusahaan bisa mengoptimalkan dan memanfaatkan perkembangan teknologi yang tersedia di pasaran untuk membantu meningkatkan efisiensi dan efektifitas budidaya perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu untuk terus meremajakan infrastruktur operasionalnya agar terus beroperasi dengan efisiensi maksimum.
3. Agar dapat memperluas daya tawar perusahaan baik dalam aspek pasar maupun aspek kompetitif, CV. Agrindo Protein diharapkan dapat menjalin hubungan dengan lembaga pemerintahan dan dinas terkait agar perusahaan bisa bekerjasama untuk menjalankan program-program yang telah

dicanangkan, serta mendapatkan benefit seperti bantuan operasional, infrastruktur, dan penetrasi pasar ekspor jika memungkinkan.



DAFTAR PUSTAKA

Aviantoro, D. G. (2009) 'Perancangan Strategi Pada Perusahaan Kontraktor Pameran Melalui Metode Balanced Scorecard', p. 128.

Badan Meteorologi, K. dan G. (2020) *Informasi Kimia Air Hujan* | BMKG. Available at: <https://www.bmkg.go.id/kualitas-udara/informasi-kimia-air-hujan.bmkg> (Accessed: 26 April 2020).

Cady, S. et al. (2011) 'Mission, Vision, and Values: What Do They Say?', *Organization Development Journal*, 29(1), p. 63.

Crouch, M. and McKenzie, H. (2006) 'The logic of small samples in interview-based qualitative research', *Social Science Information*, 45(4), pp. 483–499. doi: 10.1177/0539018406069584.

David, Fred R and David, Forest R (2017) *Strategic Management : A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Sixteenth, *Strategic Management A Competitive Advantage Approach Concepts and cases*. Sixteenth. Pearson Education Publishing.

Davis, D. A. (2015) *Feed and Feeding Practices in Aquaculture*. Woodhead P. New York: Elsevier. doi: 10.1016/B978-0-08-100506-4.01001-1.

Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya (2019) *KKP SIAPKAN PROGRAM PRIORITAS 2019 UNTUK PERKUAT STRUKTUR EKONOMI PEMBUDIDAYA IKAN*. Available at: <https://kkp.go.id/djpb/artikel/9003-kkp-siapkan-program-prioritas-2019-untuk-perkuat-struktur-ekonomi-pembudidaya-ikan> (Accessed: 25 April 2020).

FAO (2018a) *The State of World Fisheries and Aquaculture, The State of World Fisheries and Aquaculture: Meeting SDG's*. Rome. doi: 10.1093/japr/3.1.101.

FAO (2018b) *The State of World Fisheries and Aquaculture 2018*.

Farizan Firdaus (2011) 'Perumusan Strategi Bersaing Pada Industri Transportasi



Trayek Jakarta-Bandung : Studi Kasus PT. Primajasa Perdanarayautama', p. 141.

Kusnandar, V. B. (2019) *Nilai Ekspor Perikanan Budidaya Tumbuh 6% Pada Semester I 2019, Databoks Katadata.id*.

Lambert, V. A. (2012) 'Qualitative Descriptive Research: An Acceptable Design', *Pacific Rim International Journal of Nursing REsearch*, 16(4), pp. 255–256. Available at: <https://www.tci-thaijo.org/index.php/PRIJNR/article/view/5805>.

Miles, M. B., Huberman, A. M. and Saldana, J. (2014) *Qualitative Data Analysis*. SAGE Publications. Available at: <https://books.google.co.id/books?id=3CNrUbTu6CsC>.

Perikanan, K. K. dan (2019) 'Refleksi Outlook', 6(1), p. 35. Available at: [https://kkp.go.id/an-component/media/upload-gambar-pendukung/kkp/DATA KKP/Bahan RO KKP 2018 \(final\).pdf](https://kkp.go.id/an-component/media/upload-gambar-pendukung/kkp/DATA KKP/Bahan RO KKP 2018 (final).pdf).

Putera, P. A. W. and Tang, B. (2020) 'Indonesia Agritech Report 2020', *Compasslist Research Publication*, (9), p. 50. doi: 10.1017/CBO9781107415324.004.

Rahman, A. (2020) *Pakan Mandiri untuk Budidaya Ikan Efektif Stabilkan Harga Jual* -. Available at: <http://samudranesia.id/siaga-covid-19-program-pakan-mandiri-kkp-solusi-yang-tepat/> (Accessed: 22 April 2020).

Rasul, H. A. (2014) 'Analisis Perencanaan Sumber Daya Manusia Yang Efektif', *Fokus Ekonomi*, 5(3), pp. 405–410.

Refleksi 2018 & Outlook 2019 Kementrian Kelautan dan Perikanan (2018) *SatuData KKP*. Jakarta.

Rothaermel, F. T. (2017) *Strategic Management*. Third Edit. New York: MC Graw Hill Education. Available at: <http://www.ghbook.ir/index.php?name=فرهنگ و رسانه>

های
&option=com_dbook&task=readonline&book_id=13650&page=73&chkhask=ED9C9491B4&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component.



Safitri, D. (2018) 'Penggunaan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Untuk Penentuan Alternatif Strategi Prioritas Bisnis Tapis (Studi Pada UMKM Tapis Ruwa Jurai Bandar Lampung)', p. 74.

Setiawati, R. E. (2015) 'Formulasi Strategi Bisnis Portofolio Direktori Dengan Menggunakan Strategy Formulation Framework Studi Kasus Pada PT. Metra Digital Media'.

Wheelen, et. al (2018) *Concepts In Strategic Management & Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability. Fifteenth Edition, Global Edition. Pearson Education Limited. United Kingdom.*

Wheelen, T. L. et al. (2018) *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability.* Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Wibowo, A. E. (2011) 'Strategi Pengembangan Usaha Pembesaran Ikan Lele Sangkuriang (Clarias Gariepinus) Strain Sangkuriang di Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor'.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Panduan Wawancara

PANDUAN WAWANCARA

“PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN PEMBUDIDAYAAN IKAN LELE CV. AGRINDO PROTEIN DENGAN MENGUNAKAN *STRATEGY FORMULATION FRAMEWORK*”

Wawancara ini menggunakan model wawancara bebas terpimpin dimana wawancara akan dilakukan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada informan dengan berpedoman pada daftar pertanyaan yang ada pada panduan ini. Namun, pertanyaan tidak berpaku kepada panduan, dan dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan peneliti di lapangan selama pertanyaan tersebut dapat menghasilkan jawaban yang relevan dengan kebutuhan data pada penelitian ini. Draft pertanyaan pada panduan ini disusun berdasarkan pada tujuan dari penelitian. Data-data yang dirasa sensitive sebagai daya saing perusahaan pada hasil wawancara ini tidak akan disebar luaskan kepada pihak manapun karena hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian skripsi di Universitas Brawijaya.

Penulis merupakan mahasiswa Program Studi Kewirausahaan, Jurusan Manajemen, di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya dengan jenjang studi Strata I (S1) angkatan 2016 semester ke-8, dan saat ini sedang dalam proses penyusunan skripsi. Dengan ini saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan sedikit waktu untuk menjawab beberapa pertanyaan wawancara berikut ini. Terima kasih.

Hormat Saya,

Abdul Hakim I. Nasution

165020900111014



1.1 Pertanyaan Untuk Mitra Pembibit

1. Sudah berapa lama anda berkecimpung didalam industri budidaya lele?
2. Dalam aspek budidaya apa saja anda pernah terlibat?
3. Kenapa anda kemudian beralih menjadi pembibit?
4. Apa saja kendala dalam menjalankan pembibitan?
5. Apakah pembibitan lebih menguntungkan dibanding pembesaran?
6. Apakah resiko pembibitan lebih rendah dibanding pembesaran?
7. Sudah berapa lama anda bekerjasama dengan CV. Agrindo Protein?
8. Apakah anda memahami kegiatan bisnis CV. Agrindo Protein?
9. Bagaimana pendapat anda seputar efektifitas dalam proses pembudidayaan di CV. Agrindo protein?
10. Bagaimana pendapat anda seputar efisiensi dalam proses pembudidayaan di CV. Agrindo Protein?
11. Seberapa rutin anda melakukan pembibitan?
12. Berapa banyak rata-rata jumlah bibit yang anda hasilkan dalam setiap periode siklusnya?
13. Berapa harga bibit yang saat ini anda kenakan kepada CV. Agrindo Protein?
14. Berapa harga bibit tersebut di pasaran atau yang anda kenakan kepada kompetitor?
15. Mengapa anda memberikan harga yang lebih murah kepada CV. Agrindo Protein?
16. Berdasarkan pengalaman anda bekerja sama dengan perusahaan, bagaimana etos dan kerja SDM perusahaan menurut anda?
17. Menurut anda bagaimana penggunaan pakan perusahaan yang berubah dari Pokphand ke Comfeed?
18. Sepengetahuan anda, teknologi baru apa yang saat ini bisa mempermudah kegiatan berbudidaya ikan lele?
19. Apakah dengan lokasi saat ini, apakah CV. Agrindo Protein bisa menggunakan pakan alternatif?
20. Apakah lokasi perusahaan saat ini strategis untuk kegiatan berbudidaya?
21. Bagaimana pendapat anda seputar infrastruktur pembudidayaan perusahaan?



22. Apakah tersebut sudah ideal? Apabila belum, bagaimana sistem infrastruktur yang ideal?
23. Sepengetahuan anda, bagaimana kondisi permintaan pasar terhadap ikan lele?
24. Bagaimana dengan harga ikan lele di pasaran? Apakah cenderung menurun, stabil, atau meningkat?
25. Bagaimana pendapat anda seputar produk olahan ikan lele?
26. Apakah ikan lele termasuk komoditas ekspor?
27. Dalam bentuk olahan atau mentah?
28. Ke negara mana biasanya ikan lele di ekspor?
29. Bagaimana pendapat anda terkait harga pakan pelet yang terus meningkat?
30. Apakah harga tersebut mengancam profitabilitas usaha budidaya perikanan?
31. Sekiranya, mengapa harga tersebut terus meningkat?
32. Apakah distribusi dari pembudidaya luar daerah sidoarjo turut berpengaruh terhadap harga lele di Sidoarjo?
33. Apakah perubahan cuaca berpengaruh terhadap proses pembudidayaan ikan lele?
34. Bagaimana penanganannya?
35. Apakah perubahan cuaca berpengaruh terhadap jumlah kematian ikan?
36. Apakah ada ancaman lain yang mempengaruhi keberhasilan dalam berbudidaya ikan lele yang?

1.2 Distributor Pertama / Tengkulak

1. Sudah berapa lama anda berkecimpung dalam dunia budidaya perikanan?
2. Mengapa anda memutuskan untuk berkecimpung sebagai distributor pertama / tengkulak?
3. Kemana saja biasanya anda menyalurkan ikan lele yang anda dapatkan?
4. Bagaimana kualitas hasil ikan yang diproduksi oleh CV. Agrindo Protein relatif terhadap pembudidaya lain?
5. Apakah pakan yang digunakan perusahaan sudah baik?
6. Bagaimana pendapat anda tentang infrastruktur budidaya perusahaan?
7. Bagaimana pendapat anda tentang kuantitas produksi ikan perusahaan?
8. Berapa rata-rata produksi ikan dari pembudidaya lain?



9. Apakah ada pakan alternatif yang bisa dipakai perusahaan dan anda sarankan?
10. Apakah produksi pakan sendiri merupakan opsi yang bisa dilakukan?
11. Bagaimana pendapat anda tentang pengolahan ikan lele?
12. Sekiranya, produk apa saja yang bisa dikembangkan oleh perusahaan?
13. Bagaimana menurut anda lokasi pembudidayaan perusahaan?
14. Apakah lokasi tersebut strategis untuk kegiatan berbudidaya?
15. Bagaimana permintaan pasar terhadap ikan lele dari tahun ke tahun?
16. Bagaimana dengan harga ikan lele di pasaran yang anda supplai?
17. Apakah produk olahan ikan lele sudah tersebar di pasar?
18. Bagaimana pendapat anda tentang ikan lele yang sudah dibersihkan, diolah, dan siap konsumsi / cepat saji?
19. Sepengetahuan anda, perkembangan teknologi apa saja yang saat ini bisa diterapkan dalam berbudidaya ikan lele?
20. Sepengetahuan anda, bagaimana potensi pasar ekspor untuk hasil ikan lele?
21. Sub kategori produk apa dari olahan tersebut yang berpotensi untuk diekspor?
22. Ke negara mana produk tersebut paling banyak diekspor?
23. Bagaimana pendapat anda tentang harga pakan pelet yang terus meningkat?
24. Kira-kira mengapa harga pakan tersebut terus meningkat?
25. Apakah produk dari pembudidaya diluar wilayah sidoarjo mempengaruhi stabilitas harga?
26. Seberapa besar pengaruhnya?
27. Apakah pergantian musim turut mempengaruhi supplai ikan lele?
28. Kira-kira mengapa?
29. Bagaimana cara menanganinya?
30. Apakah ada ancaman lain dalam kegiatan berbudaya ikan lele?

1.3 Ketua dan Anggota KPLS, serta Pembudidaya Lain

- 1 Sudah berapa lama anda mengenal perusahaan atau perwakilan dari perusahaan?
- 2 Apakah anda sudah pernah melakukan visitasi ke lokasi budidaya perusahaan?
- 3 Bagaimana pendapat anda terkait fasilitas produksi perusahaan?
- 4 Apakah lokasi perusahaan strategis untuk kegiatan budidaya ikan lele?



- 5 Apa saja keuntungan yang bisa diperoleh sebagai anggota KPLS?
- 6 Apa saja program yang disediakan oleh KPLS untuk anggotanya?
- 7 Apakah visi anda sebagai ketua KPLS dalam 3 tahun kedepan?
- 8 Bagaimana pendapat anda terkait kuantitas produksi ikan perusahaan?
- 9 Berapa kuantitas produksi anda?
- 10 Berapa kuantitas produksi pembudidaya lain yang anda ketahui?
- 11 Apakah ada pakan alternatif yang bisa digunakan oleh perusahaan dan anggota KPLS lainnya?
- 12 Bagaimana pendapat anda tentang produksi pakan pelet mandiri?
- 13 Bagaimana pendapat anda tentang produk olahan ikan lele?
- 14 Produk apa saja yang sekiranya bisa dikembangkan?
- 15 Bagaimana permintaan pasar dari tahun ke tahun?
- 16 Bagaimana dengan harga ikan lele di pasaran?
- 17 Apakah produk olahan ikan lele telah menyebar di pasaran?
- 18 Apakah dengan mengikuti KPLS anggota memiliki akses pasar yang lebih baik?
- 19 Bagaimana dengan akses terhadap bantuan dan mediasi dengan pemerintah daerah, pusat, dan Lembaga negara lainnya?
- 20 Apakah aka nada kerjasama, sinergi, dan diversifikasi sumber daya antar pembudidaya anggota KPLS?
- 21 Sepengetahuan anda, bagaimana potensi pasar ekspor untuk ikan lele dan olahannya?
- 22 Sub kategori produk apa yang paling sering diekspor?
- 23 Ke negara mana produk tersebut diekspor?
- 24 Bagaimana pendapat anda tentang harga pakan yang terus meningkat?
- 25 Apakah harga pakan tersebut mengancam profitabilitas dan keberlanjutan usaha budidaya ikan lele?
- 26 Sekiranya mengapa harga tersebut terus meningkat?
- 27 Apakah pembudidaya dari luar daerah mempengaruhi stabilitas harga dan suplai ikan di wilayah sidoarjo?
- 28 Apakah pergantian musim turut mempengaruhi stabilitas kegiatan budidaya ikan lele?



- 29 Seberapa besar dampaknya?
- 30 Apakah turut mempengaruhi tingkat kematian ikan?
- 31 Bagaimana cara penanganannya?
- 32 Menurut anda, apakah ada ancaman lain dalam industri budidaya ikan lele yang perlu diketahui dan diantisipasi oleh seluruh anggota KPLS?
- 33 Bagaimana harapan anda untuk KPLS kedepannya?
- 34 Bagaimana harapan anda untuk industri budidaya ikan lele kedepannya?

1.4 Komisaris CV. Agrindo Protein

- 1 Bagaimana sejarah awal pendirian CV. Agrindo Protein?
- 2 Bagaimana awal mula penggunaan nama Agrindo Protein?
- 3 Apa visi, misi, dan tujuan dari CV. Agrindo Protein?
- 4 Apa tujuan jangka pendek yang ingin dicapai oleh CV. Agrindo Protein?
- 5 Apa tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh CV. Agrindo protein?
- 6 Adakah kebijakan pemerintah yang mempengaruhi kinerja atau keberlanjutan operasional CV. Agrindo Protein?
- 7 Bagaimana efektifitas proses budidaya di CV. Agrindo Protein?
- 8 Bagaimana efisiensi proses budidaya di CV. Agrindo Protein?
- 9 Menurut anda, apa keuntungan yang bisa diperoleh perusahaan dengan bergabung di KPLS?
- 10 Seberapa banyak rekanan CV. Agrindo Protein yang anda ketahui?
- 11 Menurut anda, apakah rekanan usaha CV. Agrindo Protein dapat diandalkan?
- 12 Bagaimana sistem manajemen CV. Agrindo Protein yang saat ini dijalankan?
- 13 Bagaimana pendapat anda tentang kinerja Direktur Utama yang baru?
- 14 Bagaimana pendapat anda tentang kinerja staf pelaksana teknis lapangan perusahaan?
- 15 Apakah lingkungan lokasi perusahaan memiliki kualitas SDM yang baik?
- 16 Sudah berapa kali perusahaan berganti SDM?
- 17 Mengapa mereka keluar?
- 18 Bagaimana proses rekrutmen karyawan perusahaan?
- 19 Apakah perusahaan memiliki program pelatihan?



- 20 Apakah lokasi perusahaan sudah strategis menurut anda?
- 21 Bagaimana pendapat anda tentang infrastruktur budidaya perusahaan?
- 22 Bagaimana pendapat anda tentang produk olahan ikan lele?
- 23 Apakah perusahaan siap untuk memasuki sector tersebut?
- 24 Kira-kira produk apa yang menurut anda potensial untuk dijalankan?
- 25 Bagaimana pendapat anda terkait harga pakan yang terus meningkat?
- 26 Apakah harga pakan tersebut mengancam profitabilitas perusahaan?
- 27 Apakah produksi pakan mandiri dapat dilakukan?
- 28 Apakah ada pakan alternatif yang anda ketahui dan bisa diterapkan oleh perusahaan?
- 29 Sepengetahuan anda, bagaimana perkembangan teknologi dalam proses pembudidayaan ikan lele?
- 30 Bagaimana pendapat anda terkait perusahaan yang bergabung dengan asosiasi dan menjadi Sekretaris Umum di KPLS?
- 31 Apa keuntungan yang mungkin bisa diterapkan?
- 32 Apakah harapan anda terhadap perusahaan kedepannya?

1.5 Staf Pelaksana Teknis Lapangan CV. Agrindo Protein

- 1 Bagaimana efektifitas proses budidaya di CV. Agrindo Protein?
- 2 Bagaimana efisiensi proses budidaya di CV. Agrindo Protein?
- 3 Bagaimana menurut anda sistem manajemen CV. Agrindo Protein saat ini?
- 4 Apakah deskripsi dan tugas-tugas kerja anda sudah jelas?
- 5 Bagaimana kompensasi perusahaan menurut bapak?
- 6 Apakah total kompensasi perusahaan sudah baik?
- 7 Bagaimana menurut anda penggunaan pakan perusahaan?
- 8 Apakah merk pakan yang digunakan sudah baik?
- 9 Apakah dengan lokasi saat ini, perusahaan bisa menggunakan pakan alternatif?
- 10 Lantas apakah lokasi perusahaan sudah strategis untuk kegiatan budidaya?
- 11 Apakah warga sekitar pernah protes terhadap keberadaan perusahaan?
- 12 Apakah infrastruktur perusahaan sudah ideal untuk kegiatan pembesaran ikan?



- 13 Bagaimana pendapat anda bila perusahaan mengembangkan produk olahan ikan lele?
- 14 Menurut anda produk apa saja yang bisa dikembangkan oleh perusahaan?
- 15 Apakah perubahan cuaca mempengaruhi kondisi kolam dan ikan?
- 16 Apakah kemudian meningkatkan angka kematian?
- 17 Bagaimana anda menanganinya?
- 18 Apakah ada ancaman lain yang pernah anda alami selama bekerja di perusahaan?
- 19 Apa harapan anda untuk perusahaan selanjutnya?



Lampiran 2. Surat Pernyataan Kredibilitas

Surat Pernyataan Kredibilitas Transkripsi

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Abdul Hakim Imaduddin Nasution

NIM : 165020900111014

Dengan ini adalah benar-benar mahasiswa Program Studi Kewirausahaan, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya yang telah melakukan penulisan tugas akhir yang berjudul:

“Perumusan Strategi Bersaing Pada Perusahaan Pembudidayaan Ikan Lele CV. Agrindo Protein Dengan Menggunakan Strategy Formulation Framework”

Sehubungan dengan hal tersebut, dengan ini saya menyatakan:

1. Bahwa dokumen transkripsi atas wawancara informan yang ada dalam penelitian ini terdapat dalam dokumen terpisah.
2. Adapun transkripsi tersebut tidak termaktub dalam dokumen ini karena mempertimbangkan jumlah halaman dan agar tidak membingungkan pembaca dalam memahami maksud penelitian.
3. Peneliti akan selalu menyimpan dokumen transkripsi dan audio wawancara secara rapi, baik, dan aman hingga waktu yang tidak ditentukan.
4. Kredibilitas atas transkripsi yang telah dikutip pada penelitian ini dapat sepenuhnya dipertanggung jawabkan oleh peneliti, dan bisa dilacak kembali di dalam dokumen transkripsi maupun audio wawancara apabila dibutuhkan.
5. Apabila ada pihak yang membutuhkan dokumen transkripsi maupun audio wawancara yang digunakan pada penelitian ini, dapat menghubungi peneliti dengan mengirimkan email ke Hakimnasution128@gmail.com

Surabaya, 29 Mei 2020

Abdul Hakim I. Nasution

Lampiran 3 Dokumentasi Kegiatan CV. Agrindo Protein



Gambar 1. Proses Pemanenan



Gambar 2. Proses Pemanenan



Gambar 3. Proses Penyortiran Ikan



Gambar 4. Penimbangan Pasca Penyortiran Ikan



Gambar 5. Ramuan Herbal Ikan



Gambar 6. Persiapan Penebaran Jamu



Gambar 7. Infrastruktur Budidaya CV. Agrindo Protein