ECSOFiM: Journal of Economic and Social of Fisheries and Marine. 2019.07(01): 81-94 e-ISSN: 2528-5939
Permalink/DOI: http://dx.doi.org/10.21776/ub.ecsofim.2019.007.01.07

DEVELOPMENT STRATEGY OF ORNAMENTAL FISH CULTIVATION USING SWOT AND QSPM MODELS: A CASE STUDY OF BETTA FISH CULTIVATION GROUP MEMBERS IN KEDIRI CITY

STRATEGI PENGEMBANGAN BUDIDAYA IKAN HIAS MENGGUNAKAN MODEL SWOT DAN QSPM: STUDI KASUS ANGGOTA KELOMPOK PEMBUDIDAYA IKAN CUPANG DI KOTA KEDIRI

Hutami Putri Puspitasari*[1] and Agus Tjahjono[2]

[1]Postgraduate Program, Faculty of Agriculture, Brawijaya University, Veteran Street Malang
[2]Fisheries and Marine Science Faculty, Brawijaya University, Veteran Street Malang

Received: September 23, 2019/ Accepted: October 28, 2019

ABSTRACT

The main objective of this study is to analyze internal and external factors and recommend strategies for the development of betta fish cultivation. The method used is a descriptive qualitative method with case study techniques, while the selection of respondents uses a purposive sampling method through participatory observation with interviews based on questionnaires. Strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT) and quantitative strategic planning matrix (QSPM) analysis techniques are carried out to plan the required management strategies. The results showed that the IFE matrix analysis had a total score of 3.159 and EFE 2.835. In the SWOT matrix, allocating the betta fish cultivation business is located in quadrant I which can be interpreted as an aggressive growth (growth-oriented strategy) and on profitable growth. QSPM analysis results obtained top priority is to improve the quality and number of betta fish produced with a STAS value of 5.749. Based on this top priority, it can be used as input and reference consideration in making policies on betta fish cultivation business which includes strategic factors in the long term.

Keywords: strategic, development, SWOT analysis, QSPM

ABSTRAK

Tujuan utama dari penelitian ini adalah menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal serta merekomendasikan strategi untuk pengembangan dari budidaya ikan cupang. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dengan teknik studi kasus, sedangkan pemilihan responden menggunakan metode purposive sampling melalui observasi partisipatif dengan wawancara berdasarkan kuesioner. Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman (SWOT) dan teknik analisis matriks perencanaan strategis kuantitatif (QSPM) dilakukan untuk merencanakan strategi manajemen yang diperlukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis matriks IFE memiliki skor total 3,159 dan EFE 2,835. Kemudian pada matriks SWOT, mengalokasikan bisnis budidaya ikan cupang terletak di kuadran I yang dapat diartikan sebagai pertumbuhan agresif (strategi berorientasi pertumbuhan) dan pada pertumbuhan yang menguntungkan. Hasil analisis QSPM diperoleh prioritas utama yaitu meningkatkan kualitas dan jumlah ikan cupang yang diproduksi dengan nilai STAS 5,749. Berdasarkan prioritas utama ini, dapat dijadikan masukan dan pertimbangan acuan dalam membuat kebijakan pada usaha budidaya ikan cupang yang memuat faktor-faktor strategis dalam jangka panjang.

Kata kunci: strategis, pengembangan, analisis SWOT, QSPM

* *Corresponding author: Hutami Putri Puspitasari, p.putrihutami88@gmail.com*
Postgraduate Program, Faculty of Agriculture, Brawijaya University, Veteran Street Malang

PENDAHULUAN

Pembangunan berkelanjutan membutuhkan penggunaan waktu yang tepat dengan teknologi yang tersedia. Arah yang benar dapat diperoleh dari perencanaan yang tepat dan cara untuk mengimplementasikan strategi berdasarkan indikator pembangunan yang ingin dicapai (Parida *et al.*, 2018 dan Rizal *et al*., 2018) serta ekspansi akuakultur jangka panjang dengan tetap memperhatikan keseimbangan lingkungan (Granada *et al.*, 2016). Penggunaan sumber daya alam yang tersedia harus diprioritaskan pada sektor-sektor yang masih memiliki peluang untuk dikembangkan, salah satunya yaitu sektor perikanan. Sektor ini berkontribusi dalam pengembangan sosial ekonomi nasional, bahkan dalam meningkatkan kesempatan kerja, distribusi pendapatan yang adil, dan tingkat kehidupan bangsa (Islam *et al*., 2016; Suplicy *et al*., 2017; dan Suryana *et al*., 2018). Dengan demikian, dapat didefinisikan bahwa keberlanjutan merupakan pengelolaan sumber daya keuangan, teknologi, kelembagaan, alam, dan sosial, serta memastikan kepuasan berkelanjutan kebutuhan manusia untuk generasi sekarang dan mendatang (Valenti *et al*., 2018).

Komoditas perikanan yang memiliki peluang usaha yang tinggi adalah ikan hias (Abidin & Puspitasari, 2018). Di Indonesia, ikan hias air tawar terdiri lebih dari 450 spesies dari total 1100 spesies ikan hias air tawar di dunia. Salah satu spesies ikan hias air tawar tersebut adalah ikan cupang *(Betta sp)*. Produksi ikan hias Indonesia pada tahun 2015 mencapai 1,3 milyar ekor atau meningkat sekitar 9% per tahun. Usaha budidaya ikan hias berdasarkan hasil sensus ekonomi tahun 2013, mampu menempati urutan pertama sebagai pendapatan rumah tangga tertinggi pada sektor pertanian dengan nilai Rp 50,85 juta per tahun (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2016). Sentra budidaya ikan cupang di Jawa Timur salah satunya adalah Kota Kediri, yaitu di Kecamatan Pesantren Kota Kediri. Ikan hias tawar yang bersifat protektif dan lihai dalam berkelahi ini, telah menopang perekonomian warga selama bertahun-tahun. Terdapat lima kelompok pembudidaya ikan hias cupang yang menghasilkan benih maupun ikan cupang dewasa yang diproduksi dan dipasarkan (Pemerintah Kota Kediri, 2014).

Usaha budidaya ikan hias cupang pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri yang terletak di Kecamatan Pesantren termasuk usaha yang potensial karena menjadi mata pencaharian utama dan dijadikan penopang kehidupan keluarga. Usaha budidaya ikan cupang ini, dapat memberikan dampak positif bagi para pembudidaya maupun masyarakat sekitar karena dapat menyerap tenaga kerja sehingga turut membangun perekonomian daerah (Abidin & Puspitasari, 2018). Melalui usaha potensial inilah, diperlukan sebuah analisis manajemen strategis yang dapat digunakan sebagai pendorong pengembangan usaha di tengah berbagai ancaman dan tantangan, baik secara internal maupun eksternal. Selanjutnya dilakukan kombinasi faktor-faktor tersebut untuk menghasilkan beberapa peluang strategi guna mendapatkan beberapa alternatif strategi sebagai upaya mengatasi permasalahan di lapang.

Mencocokan faktor-faktor kunci internal dan eksternal merupakan cara efektif untuk menghasilkan strategi yang layak (Wibowo, 2011) dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang ada pada lingkungan usaha agar dihasilkan strategi yang sesuai (Azizah, 2011). Berdasarkan

hasil analisis faktor internal, maka diketahui faktor kekuatan dan kelemahan, sedangkan berdasarkan hasil analisis faktor eksternal diketahui faktor peluang dan ancaman, kemudian dilakukan analisis menggunakan SWOT untuk menghasilkan pilihan alternatif strategi (Yusup, 2013). Kemudian, didapatkanlah hasil dari perumusan strategi untuk dilakukan perbandingan dan evaluasi menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Finansia, 2016).

Penggunaan analisis SWOT untuk pengembangan agribisnis ikan cupang di Kota Kediri telah dilakukan oleh Weningsari (2013) yang menyatakan bahwa Kelurahan Ketami memiliki pengembangan sektor agribisnis dengan prospek yang cukup baik melalui penerapan strategi kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Guna mengidentifikasi alternatif strategi tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi secara terintegrasi terhadap berbagai strategi alternatif yang telah diperoleh dengan menggunakan analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM). Berdasarkan tujuan yang hendak dicapai, yaitu menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal serta merekomendasikan strategi pengembangan budidaya ikan cupang, maka penelitian ini berfokus pada kekuatan dan kelemahan (faktor-faktor internal) serta peluang dan ancaman (faktor-faktor eksternal) secara berkelanjutan. Kemudian, dirumuskan alternatif strategi yang tepat, sehingga selanjutnya mampu menyusun dan merekomendasikan prioritas strategi pengembangan usaha.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif yang merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan studi kasus melalui pemusatan diri secara intensif dan komprehensif pada obyek tertentu yang berkaitan dengan berbagai aspek individu, kelompok, organisasi, program, atau situasi kemasyarakatan yang diteliti (Nawawi, 2003). Pemilihan responden dilakukan dengan cara *purposive sampling* yang merupakan teknik dalam pengambilan sampel dengan mempertimbangkan responden yang dianggap paling paham dan menguasai tentang situasi di lapang dan harapan peneliti, sehingga hal ini dapat memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek atau situasi sosial yang terjadi (Sugiyono, 2014).

Jenis data pada penelitian ini menggunakan data kualitatif, yaitu untuk menjawab tujuan mengenai analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada lokasi penelitian. Menurut Sukartik (2015), data kualitatif adalah data yang berbentuk deskripsi melalui gambaran menyeluruh tentang fenomena di lapang. Sedangkan data kuantitatif menurut Noor (2015), adalah data yang berupa angka untuk menganalisis informasi yang terjadi dengan asumsi bahwa kejadian yang menjadi sasaran penelitian memiliki dimensi tunggal, fragmental, cenderung bersifat tetap, dan dapat diprediksi. Data kuantitatif pada penelitian ini digunakan untuk menganalisis aspek keuangan yang berupa permodalan, biaya produksi, penerimaan, *Revenue Cost Ratio* (RC Ratio), keuntungan, rentabilitas, dan *Break Event Point* (BEP). Permodalan didapatkan dari modal sendiri dan bantuan dari dinas setempat yang digunakan sebagai investasi atau modal tetap dalam proses budidaya ikan cupang hingga beberapa kali siklus produksi. Biaya produksi didapatkan dari penjumlahan biaya tetap *(fixed cost)* dengan biaya variabel *(variable cost)*, kemudian penerimaan dalam 1 siklus

produksi didapatkan dari hasil perkalian harga ikan cupang per ekor dengan jumlah produksi yang dihasilkan. RC Ratio diperoleh dari hasil total penerimaan dibagi dengan total biaya, kemudian keuntungan didapatkan dari hasil total penerimaaan dikurangi dengan total biaya dalam 1 siklus produksi, rentabilitas dihitung berdasarkan laba usaha dibagi dengan modal kerja, dan BEP dihitung berdasarkan BEP salaes dan BEP unit.

Tahapan penyusunan strategi pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri diawali dengan menganalisis lingkungan internal yang terdiri dari aspek produksi; manajemen; pemasaran; keuangan; penelitian dan pengembangan; serta sistem informasi manajemen melalui evaluasi kekuatan dan kelemahan menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Kemudian, juga dilakukan analisis lingkungan eksternal yang terdiri dari aspek ekonomi; sosial, budaya, dan demografi; kebijakan pemerintah; dan teknologi melalui evaluasi peluang dan ancaman menggunakan matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Selanjutnya, dilakukan penentuan posisi dengan matriks *Internal-External* (IE), kemudian alternatif strategi dirumuskan dengan matriks SWOT, dan yang terakhir dilakukan pemilihan alternatif prioritas strategi dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Guna menganalisis lingkungan internal sebuah usaha, perlu dilakukan beberapa proses untuk memperoleh dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan perubahan di lingkungan internal (Wandrial, 2011). Aspek yang dianalisis berdasarkan lingkungan internal pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri terdiri dari aspek produksi; manajemen; pemasaran; keuangan; penelitian dan pengembangan; serta sistem informasi manajemen.

a. Produksi

Semua kegiatan yang dapat mengubah input menjadi barang atau jasa merupakan fungsi produksi (David, 2012). Dalam pelaksanaan kegiatan produksi pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri berkaitan dengan proses budidaya yang terdiri dari beberapa proses, meliputi persiapan induk ikan cupang, pemijahan, pembenihan, pendederan, pembesaran, dan pemanenan hasil produksi. Indukan ikan cupang untuk proses pemijahan harus dipilih yang sehat dan berkualitas. Pemeliharaan induk ikan cupang dibagi menjadi dua, yaitu induk ikan jantan diletakkan di botol-botol air mineral secara terpisah, sedangkan pemeliharaan induk ikan cupang betina diletakkan di kolam beton secara terkumpul. Selanjutnya adalah proses pemijahan selama 4-5 hari yang diletakkan di dalam timba dan diberi substrat berupa daun pisang untuk membantu induk cupang jantan membuat sarang dan induk cupang betina untuk meletakkan telur dengan perbandingan indukan jantan dan betina yang dimasukan ke dalam timba pemijahan adalah 1:1.

Proses selanjutnya setelah pemijahan adalah memindahkan induk betina ke timba lain dan memberikan pakan secukupnya untuk mengembalikan kondisi induk betina pasca memijah, sedangkan induk jantan dibiarkan untuk tetap menjaga dan menetaskan telur-telur yang ada pada

timba pemijahan. Setelah menetas, benih ikan cupang tidak diberi pakan karena masih terdapat persediaan kuning telur dalam tubuhnya. Kemudian pada hari ketujuh, benih ini ditebar ke kolam pendederan pada sore hari guna menghindari sinar matahari secara langsung untuk menjaga kestabilan suhu air kolam. Pakan yang diberikan berupa kutu air selama dua minggu hingga masuk tahap pembesaran. Apabila telah melalui tahap pembesaran, maka siap untuk dilakukan pemanenan. Namun, tahap pemanenan ini dapat dilakukan pada fase benih maupun dewasa. Pada fase benih, ikan cupang dapat dipanen saat berumur satu minggu, sedangkan dewasa dapat dipanen saat umur satu bulan (ukuran standar) dan umur tiga bulan (ukuran menjadi indukan).

b. Manajemen

Manajemen merupakan proses bekerja dengan sekelompok individu guna menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan pada fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan *(planning),* pengorganisasian *(organizing),* pengarahan atau penggerakan *(actuating),* dan pengawasan *(controlling)* (Handoko, 2013). Perencanaan usaha pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri terdiri dari perencanaan input produksi, proses budidaya, dan output. Perencanaan input produksi berkenaan dengan input apa saja yang digunakan dalam menjalankan kegiatan budidaya yaitu terdiri dari perencanaan dalam pemilihan induk ikan cupang, pemberian pakan yang sesuai, obat-obatan yang disesuaikan dengan jenis penyakit ikan cupang, pemberian garam ikan, dan tenaga kerja. Sedangkan perencanaan dalam proses budidaya ikan cupang dilaksanakan secara terpadu, dimana berpedoman pada tujuan budidaya yaitu memenuhi target panen yang telah direncanakan dengan memperhatikan dan menjaga kondisi ikan cupang. Kemudian pada tahap perencanaan output, diutamakan kualitas dari ikan cupang yang dihasilkan.

Pengorganisasian terdiri dari pemilik, teknisi, dan bagian pemasaran. Pemilik adalah pemegang kekuasan tertinggi yang bertugas merencanakan arah dan tujuan usaha serta menjadi penanggung jawab dari keseluruhan kegiatan. Tugas teknisi adalah melakukan keseluruhan proses budidaya, mulai dari persiapan kolam, persiapan induk hingga pemanenan, dan penanganan pasca panen. Tugas bagian pemasaran adalah melakukan proses pemasaran, distribusi produk, dan perluasan pasar. Pada proses penggerakan dilakukan langsung oleh pemilik usaha kepada para pegawainya, sehingga komunikasi dapat berjalan lancar. Kemudian, fungsi manajemen yang terakhir yaitu pengawasan terhadap keseluruhan proses budidaya ikan cupang dan penanganan harian, misalnya pemberian pakan, pengontrolan kualitas air, dan sekaligus mengawasi kinerja para pegawainya.

c. Pemasaran

Pada proses pemasaran, perlu dibangun sebuah ikatan ekonomi dan sosial secara konsisten dan berkelanjutan dengan memperhatikan aspek-aspek pemasaran melalui penyaluran produk atau jasa yang bermutu dan harga yang layak kepada konsumen (Ginting, 2011). Aspek pemasaran pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri terdiri dari tiga fungsi pemasaran, yaitu strategi pemasaran, saluran pemasaran, dan bauran pemasaran. Menurut Istiatin & Sudarwati (2015), strategi pemasaran berkaitan dengan sasaran dan hasil yang hendak dicapai agar tercipta kegiatan

pertukaran sehingga produk memiliki nilai lebih tinggi. Strategi pemasaran pada usaha ini yaitu dengan selalu menjaga kualitas benih atau ikan cupang dewasa yang dipasarkan. Pemasaran fase benih cupang menjadi tantangan tersendiri bagi para pembudidaya, karena pembesar biasanya menginginkan benih yang menjadi cupang jantan dewasa, sehingga strategi pemasaran yang dilakukan yaitu peluang benih yang menjadi cupang jantan lebih besar daripada cupang betina dengan garansi hingga 80%. Penentuan *grade* juga diperlukan untuk penentuan kualitas ikan cupang dengan memilah ikan berkualitas baik yang bebas penyakit dan tidak cacat. Penentuan kualitas atau *grading* dibagi menjadi kualitas atau *grade* A, B, dan C yang siap jual dengan harga jual berdasarkan jenis, tingkat kualitas, dan ukuran ikan. Berikut merupakan kategori dan ciri-ciri ikan cupang pada anggota Pokdakan Maju Mandiri disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kualitas Ikan Cupang

Kategori	Ciri-Ciri Ikan Cupang
Grade A	Keadaan sehat dengan sirip yang sempurna, sirip ekor membuka 180 derajat atau lebih, dan ketiga sirip utama saling *overlap.*
Grade B	Keadaan sehat dengan sirip yang tidak cacat atau rusak dan sirip ekor membuka lebih dari 165 derajat serta kurang dari 180 derajat.
Grade C	Keadaan sehat dengan sirip yang sedikit cacat atau tidak sempurna, dan sirip ekor membuka kurang dari 165 derajat.

Saluran pemasaran juga perlu diperhatikan, dimana pada usaha ini termasuk saluran pemasaran pendek karena kegiatan penyaluran produk tidak melalui banyak tingkatan perantara. Saluran pemasaran ikan cupang terbagi menjadi dua yaitu saluran pemasaran benih cupang dan ikan cupang dewasa. Menurut Ginting (2011), saluran pemasaran adalah hubungan antara organisasi atau lembaga yang saling bergantung dengan membuat suatu produk atau jasa untuk konsumen. Fungsi pemasaran berikutnya adalah bauran pemasaran yang merupakan perpaduan kumpulan alat pemasaran guna mendapatkan respon yang diinginkan oleh pasar sasaran (Kotler & Armstrong, 2004). Bauran pemasaran pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri meliputi produk, harga, lokasi, dan promosi. Produk yang dihasilkan berupa empat jenis ikan cupang yaitu, halfmoon, plakat, crowntail atau serit, dan bangkok. Harga yang ditetapkan tergantung pada jenis, ukuran, dan kualitas ikan cupang sesuai dengan standar pasar. Lokasi budidaya ikan cupang memiliki akses jalan yang baik, sedangkan promosi dilakukan secara langsung dan melalui media sosial.

d. Keuangan

Menurut Abidin & Puspitasari (2018), analisis finansial digunakan untuk mengetahui kondisi usaha pada beberapa jangka waktu sehingga memudahkan pengusaha untuk mencapai keberlanjutan. Aspek finansial pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri antara lain berupa permodalan, biaya produksi, penerimaan, *Revenue Cost Ratio* (RC Ratio), keuntungan, rentabilitas, dan *Break Event Point* (BEP). Permodalan didapatkan dari modal sendiri yaitu sebesar Rp 664.664.000. Modal ini digunakan sebagai investasi atau modal tetap dalam proses budidaya ikan cupang hingga beberapa kali siklus produksi. Biaya total dalam satu siklus produksi didapatkan dari penjumlahan biaya tetap *(fixed cost)* yaitu sebesar Rp 19.860.998 dengan biaya variabel *(variable cost)* sebesar Rp 12.073.796. Sehingga biaya total produksi yang dikeluarkan dalam satu kali siklus

yaitu sebesar Rp 31.934.794. Hal ini menjelaskan bahwa biaya sebesar Rp 31.934.794 inilah yang akan selalu dikeluarkan untuk produksi budidaya ikan cupang selama 1 siklus.

Penerimaan dalam satu siklus produksi sebesar Rp 53.832.400. Sedangkan RC Ratio sebesar 1,7 yang menjelaskan bahwa usaha ini menguntungkan atau usaha layak untuk dilaksanakan karena nilai RC Ratio > 1. Keuntungan sebesar Rp 21.897.606 yang menjelaskan bahwa sebesar Rp 21.897.606 inilah yang akan menjadi keuntungan pada budidaya ikan cupang selama satu siklus. Rentabilitas usaha sebesar 68,57%. Hal ini menjelaskan bahwa setiap satu siklus usaha budidaya ikan cupang dapat menghasilkan keuntungan sebesar 68,57% dari modal kerja yang digunakan. BEP sales sebesar Rp 25.462.818 sehingga penerimaan yang harus diterima selama satu siklus produksi agar mencapai titik impas adalah sebesar Rp 25.462.818. Pada usaha ini, penerimaan ikan cupang yaitu sebesar Rp 53.832.400 > BEP sales sebesar Rp 25.462.818. Sedangkan total sales volume budidaya pada usaha budidaya ikan cupang yaitu sebanyak 126.986 ekor > BEP unit sebanyak 60.772 ekor.

e. Penelitian dan Pengembangan

Proses untuk mengembangkan dan memvalidasi produk-produk yang digunakan merupakan arti dari penelitian pengembangan (Hanafi, 2017). Penelitian dan pengembangan yang dilakukan pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri masih terbatas dengan turut berpartisipasi dalam pelatihan yang diadakan oleh dinas setempat. Pelatihan ini memberikan pengetahuan dan ilmu yang bermanfaat bagi pelaku usaha budidaya ikan hias, mencakup penanganan ikan hias yang sakit dengan dosis yang tepat, obat-obat yang dapat digunakan untuk membantu produksi ikan cupang, dan menghasilkan output optimal yang sesuai dengan permintaan pasar, serta memberikan dorongan bagi pembudidaya untuk terus mengembangkan usahanya melalui perbaikan kualitas ikan cupang, menganalisis perilaku konsumen, dan memperluas daerah pemasaran.

f. Sistem Informasi Manajemen

Sistem terdiri dari berbagai komponen terhubung dengan melakukan tahapan input, proses, dan output, sehingga membentuk informasi manajemen secara teratur (Negoro & Dewantara, 2018). Sistem informasi manajemen pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri masih dilaksanakan secara sederhana. Informasi yang diterima dibahas dalam rapat bulanan yang diadakan Pokdakan Mina Maju Mandiri sebegai fasilitas anggota untuk berdiskusi, memberikan pendapat, dan memberikan informasi terkait budidaya ikan hias yang dijalankan. Hal tersebut berguna sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan atau perencanaan selanjutnya.

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan bisnis eksternal memiliki peran penting dalam memengaruhi struktur organisasi perusahaan, proses manajerial, hingga pengambilan keputusan (Tjondrokusumo, 2013). Faktor-faktor yang dianalisis berdasarkan lingkungan eksternal pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri terdiri dari faktor ekonomi; sosial, budaya, dan demografi; kebijakan pemerintah; dan teknologi.

a. Faktor Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan berkelanjutan di suatu negara diperlukan untuk mencapai peningkatan kesejahteraan masyarakat (Ervani, 2004). Kondisi perekonomian pada suatu wilayah akan memengaruhi kinerja suatu usaha. Pada usaha budidaya ikan cupang, jumlah permintaan dipengaruhi oleh pertumbuhan ekonomi dan daerah pemasaran ikan cupang yang menjadi wilayah perdagangannya. Apabila pertumbuhan ekonomi pada daerah pemasaran tersebut meningkat, maka akan meningkatkan jumlah permintaan ikan cupang yang didistribusikan.

b. Faktor Sosial, Budaya, dan Demografi

Para pelaku usaha yang memasarkan produknya harus memahami pengaruh kebudayaan, sosial, demografi, dan psikologis konsumen yang menjadi segmennya agar dapat menciptakan kepuasan dan loyalitas konsumen (Bahari & Ashoer, 2018). Memelihara ikan hias menjadi daya tarik tersendiri karena ikan hias menjadi salah satu elemen estetika di dalam ruangan, digunakan sebagai sarana hiburan, dan juga dapat menghilangkan kepenatan setelah seharian beraktivitas. Hal tersebut juga diungkapkan konsumen ikan hias cupang, bahwasanya mereka membeli ikan hias adalah sebagai hiburan dan untuk memperindah ruangan rumahnya dengan cara membuat akuarium atau *aquascape*. Selain itu, pada saat musim penghujan, jumlah permintaan ikan cupang juga cenderung meningkat dikarenakan ikan cupang dapat memakan jentik-jentik nyamuk sehingga diletakkan di kolam-kolam penampungan air.

c. Faktor Kebijakan Pemerintah

Saat ini, fokus kebijakan pemerintah negara-negara berkembang, termasuk Indonesia adalah program-program peningkatan usaha pada aspek infrastruktur, keuangan, dan kebijakan fiskal (Arwan, Mawadi, & Bafadhal, 2014). Pemerintah Kota Kediri memberikan apresiasi tinggi dengan menjadikan cupang sebagai salah satu komoditi unggulan Kota Kediri dan mendukung kegiatan kontes ikan cupang tingkat nasional sejak tahun 2009 dan mendirikan pasar ikan serta pasar benih untuk membantu pembudidaya memasarkan produknya. Kegiatan yang diadakan merupakan penerapan dari beberapa kebijakan pemerintah pusat dan daerah, kegiatan yang pernah diikuti oleh kelompok dan anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri antara lain panitia kontes cupang “Walikota Cup” tingkat nasional tahun 2014, mempresentasikan Kelurahan Ketami sebagai sentra UMKM ikan cupang yang diselenggarakan oleh Kementerian Kelautan dan Perikanan, dan pelatihan pengenalan SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia).

d. Faktor Teknologi

Teknologi memengaruhi sistem perkembangan perdagangan, bahkan mempunyai peranannya sendiri sebagai sarana transaksi dengan memberikan fasilitas media berupa internet (Utami, 2010). Perubahan dan penemuan teknologi memberikan pengaruh terhadap kegiatan operasional suatu usaha. Hal tersebut juga dirasakan anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri yang menerapkan teknologi konvensional untuk penanganan operasional usahanya yaitu dengan menggunakan pompa air yang berfungsi menyerap dan mendorong air tanah untuk keluar serta tabung oksigen sebagai alat bantu pada proses pengemasan untuk proses pendistribusian.

Pengembangan Strategis Usaha Budidaya Ikan Cupang

Penyusunan strategi terdiri dari beberapa tahapan, yaitu pertama tahap input dengan menganalisis lingkungan internal menggunakan matriks IFE dan lingkungan eksternal menggunakan matriks EFE, selanjutnya tahap pencocokan dengan menggunakan matriks IE dan matriks SWOT, dan yang terakhir adalah tahap keputusan menggunakan analisis QSPM.

Tahap Input (Faktor Internal dan Faktor Eksternal)

Hasil identifikasi aspek lingkungan internal dan eksternal, maka dapat diuraikan secara lebih spesifik faktor-faktor strategi internal dan eksternal sebagai tahap input untuk merumuskan pengembangan strategis dengan pemberian skor faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) pada udaha budidaya ikan cupang. Tabel 2 dan Tabel 3 menyajikan matriks IFE dan EFE.

Tabel 2. Matriks IFE

No.	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan			
A	Lahan budidaya luas	0,056	3,50	0,196
B	Teknik dan proses budidaya mudah	0,061	4,00	0,244
C	Terdapat kelompok pembudidaya	0,063	4,00	0,252
D	Terdapat koperasi perikanan	0,052	4,00	0,208
E	Lokasi budidaya strategis	**0,071**	4,00	0,284
F	Komunikasi antara pemilik dan pegawai berjalan baik	0,064	4,00	0,256
G	Keikutsertaan pelatihan pemilik dan pegawai	0,040	3,25	0,130
H	Kualitas ikan cupang baik	**0,073**	4,00	0,292
I	Produksi cukup untuk memenuhi permintaan	0,061	3,50	0,213
J	Relasi dengan konsumen dan pembudidaya lain	0,063	4,00	0,252
K	Berorientasi terhadap profit	0,064	4,00	0,256
	TOTAL	0,668		2,583
	Kelemahan			
L	Teknik budidaya masih konvensional	0,039	3,00	0,117
M	Harga ikan cupang relatif murah	0,049	2,50	0,122
N	Data produksi belum tercatat secara lengkap	**0,067**	1,00	0,067
O	Sistem pengawasan produksi terbatas	0,050	1,75	0,087
P	Kekurangan permodalan	0,056	2,00	0,112
Q	Data keuangan belum terkonsep secara detail	**0,071**	1,00	0,071
	TOTAL	0,332		0,576
	TOTAL IFE	**1,000**		**3,159**

Matriks IFE berfungsi memberikan informasi mengenai faktor-faktor internal tentang kekuatan dan kelemahan (Yuliantari, 2015). Berdasarkan perhitungan matriks IFE diperoleh total skor 3,159 yang berarti kemampuan usaha dalam mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan kekuatan berada di atas rata-rata dan kekuatan lebih berpengaruh dibandingkan dengan kelemahan.

Matriks EFE berfungsi mengetahui pengaruh faktor-faktor eksternal pada suatu usaha (Ningsih & Hamamah, 2014). Berdasarkan hasil perhitungan matriks EFE, diperoleh total skor sebesar 2,835 yang berarti bahwa kemampuan usaha untuk mengatasi ancaman dengan memanfaatkan peluang berada pada rata-rata dan faktor peluang lebih berpengaruh dibandingkan dengan ancaman.

Tabel 3. Matriks EFE

No.	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang			
A	Pengembangan lahan	0,060	3,50	0,210
B	Mengikuti kontes	0,046	3,00	0,138
C	Kerjasama yang luas	0,069	4,00	0,276
D	Nilai ekspor ikan hias meningkat	0,068	4,00	0,272
E	Lingkungan yang mendukung	0,072	4,00	0,288
F	Kebijakan pemerintah Kota Kediri	**0,073**	4,00	0,292
G	Teknologi dan sistem informasi	0,048	3,25	0,156
H	Loyalitas pembeli	**0,078**	4,00	0,312
I	Pameran tahunan	0,048	3,25	0,156
	TOTAL	0,562		2,100
	Ancaman			
J	Kondisi cuaca tidak menentu	**0,076**	1,00	0,076
K	Ketersediaan pakan	**0,078**	1,00	0,078
L	Fluktuasi harga pasar	0,050	1,25	0,062
M	Munculnya pesaing baru	0,048	2,00	0,096
N	Peningkatan harga input produksi	0,057	1,25	0,071
O	Sistem penjualan tidak efektif	0,042	3,00	0,126
P	Legalitas usaha	0,044	3,00	0,132
Q	Adanya produk substitusi	0,042	2,25	0,094
	TOTAL	0,438		0,735
	TOTAL EFE	**1,000**		**2,835**

Sumber: Data Primer (Diolah) 2017

Tahap Pencocokan (Matriks IE dan Analisis SWOT)

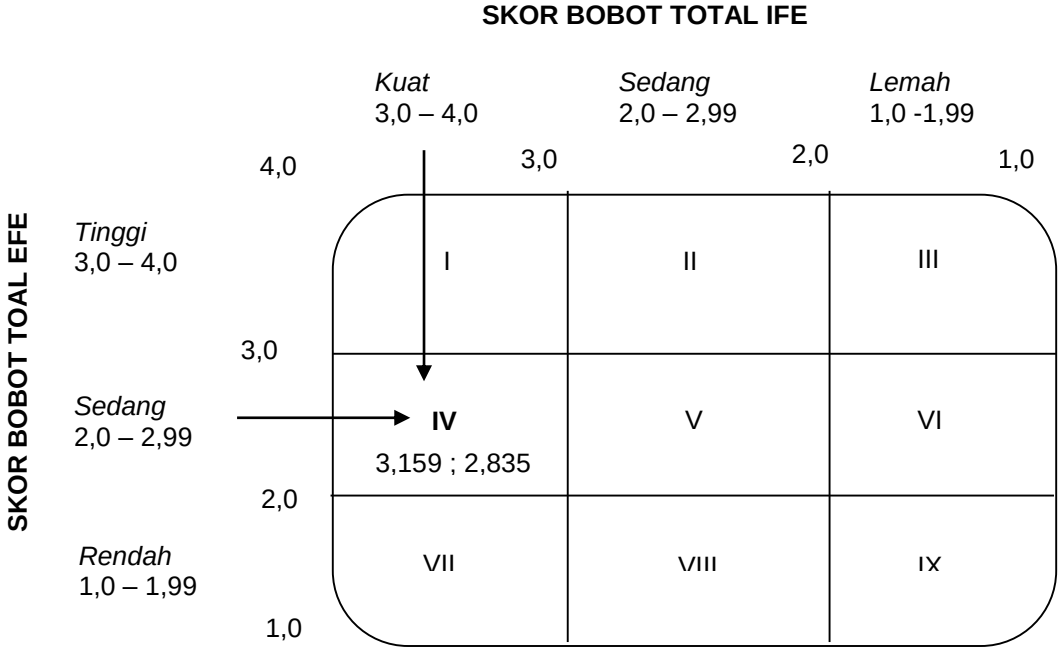
Tahap pencocokan merupakan tahap kedua perumusan strategi yang berfungsi menciptakan strategi alternatif berdasarkan total skor faktor-faktor strategi internal dan eksternal pada matriks IFE dan EFE. Pada tahap pencocokan dilakukan penyusunan matriks IE dan analisis SWOT untuk memperoleh pilihan alternatif strategi. Menurut Zulkarnaen & Sutopo (2013), matriks IE merupakan gambaran letak pemetaan antara skor total IFE dan EFE. Hasil skor bobot dari divisi-divisi tersebut mampu memberikan susunan matriks IE ditingkat perusahaan (Guyana & Mustamu, 2013).

Berdasarkan Gambar 1, diketahui bahwa total skor bobot IFE sebesar 3,159 sehingga kondisi internal kuat, sedangkan total skor matriks EFE 2,835 yang berarti memiliki kondisi eksternal yang sedang atau menengah, sehingga posisi perusahaan pada matriks IE terletak dalam sel IV, yaitu kemampuan internal yang kuat dan eksternal yang sedang. Selanjutnya, tahap pencocokan melalui analisis SWOT bertujuan untuk melihat strategi alternatif guna pencapaian tujuan strategis. Menurut Utsalina & Dewa (2015), dasar analisis SWOT adalah logika berpikir menentukan strategi kebijakan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Diketahui bahwa skor faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai berikut:

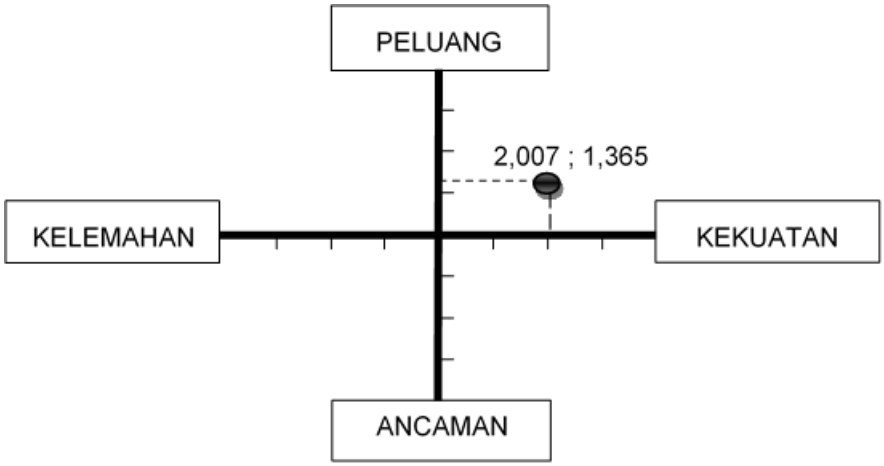
1. Skor faktor kekuatan : 2,583
2. Skor faktor kelemahan : 0,576
3. Skor faktor peluang : 2,100
4. Skor faktor ancaman : 0,735

Sehingga untuk membentuk analisis SWOT didapatkan perhitungan sebagai berikut:

- Sumbu horizontal sebagai faktor internal yaitu titik koordinat (x) yaitu x = 2,583 – 0,576 = 2,007.
- Sumbu vertikal sebagai faktor eksternal yaitu titik koordinat (y) yaitu y = 2,100 – 0,735 = 1,365.



Gambar 1. Matriks IE



Gambar 2. Analisis SWOT

Berdasarkan analisis di atas menunjukkan bahwa titik pertemuan antara faktor internal dan eksternal yaitu termasuk kuadran I, yang menunjukkan kebijakan pertumbuhan yang agresif *(growth oriented strategy)* dan dalam situasi yang sangat menguntungkan, dimana dapat dilakukan dengan cara integrasi ke belakang, depan, dan horizontal; penetrasi pasar; pengembangan pasar; pengembangan produk; dan diversifikasi.

Tahap Keputusan (Analisis QSPM)

Menurut Mahfud & Mulyani (2017), secara objektif tahap keputusan menggunakan QSPM mengindikasikan alternatif strategi terbaik. Pada penelitian ini, dihasilkan sepuluh alternatif yang dihitung dalam analisis QSPM. Sepuluh alternatif tersebut didapatkan dari hasil analisis SWOT, namun belum terperingkat secara urut. Melalui analisis QSPM, memberikan kemudahan dengan cara mengurutkan sepuluh alternatif strategi yang telah tersedia dari yang memiliki nilai STAS

tertinggi hingga STAS terendah sehingga menghasilkan urutan prioritas strategi sebagai berikut.

Tabel 4. Urutan Prioritas Strategi berdasarkan Analisis QSPM

No.	Alternatif Strategi	Nilai STAS
1.	Mengoptimalkan, meningkatkan kualitas, dan kuantitas ikan cupang yang dihasilkan	5,749
2.	Memanfaatkan dukungan pemerintah dan peluang kerjasama	5,650
3.	Melakukan pengembangan pasar sasaran dan penguatan untuk menghadapi persaingan pasar global	5,403
4.	Meningkatkan pengawasan sistem produksi	5,006
5.	Meningkatkan permodalan	4,966
6.	Meningkatkan teknologi dalam produksi dan informasi	4,927
7.	Mengupayakan pasar dengan harga yang stabil dari para pembudidaya dengan bantuan pemerintah	4,926
8.	Pengontrolan pada aspek budidaya secara rutin dan terpadu	4,694
9.	Mengoptimalkan lahan yang belum dimanfaatkan	4,609
10.	Mengoptimalkan pengetahuan dan keterampilan dalam pencatatan administrasi	3,991

KESIMPULAN DAN SARAN

Pada penelitian ini, proses perumusan alternatif strategi menggunakan matriks IE dan SWOT sebagai tahap pencocokan dengan matriks IE pada sel IV yang diartikan sebagai strategi tumbuh dan membangun, sedangkan analisis SWOT menempatkan usaha ikan cupang ini pada kuadran I yang berarti memiliki peluang dan kekuatan yang tinggi sehingga dapat dilakukan kebijakan pertumbuhan yang agresif dengan memanfaatkan faktor kekuatan dan peluang (strategi SO). Analisis QSPM merupakan tahap keputusan dengan menyusun dan merekomendasikan prioritas strategi pengembangan. Terdapat sepuluh alternatif strategi yang menjadi acuan untuk usaha jangka panjang. Rekomendasi utama yang menjadi prioritas strategi yaitu mengoptimalkan, meningkatkan kualitas, dan kuantitas ikan cupang yang dihasilkan dengan nilai STAS sebesar 5,749.

Agar tercapai tujuan dalam pengembangan usaha pada anggota Pokdakan Mina Maju Mandiri hingga mencapai keberlanjutan dalam jangka panjang, dapat diterapkan strategi-strategi berdasarkan analisis QSPM. Prioritas strategi yang menjadi rekomendasi utama adalah mengoptimalkan, meningkatkan kualitas, dan kuantitas ikan cupang. Penguatan dan penstabilan kegiatan kelompok pembudidaya ikan cupang dengan tetap menjaga ikan cupang sebagai produk unggulan Kota Kediri dan mengenalkan ikan cupang hingga tingkat nasional, bahkan tingkat internasional juga perlu dilakukan dengan berkerjasama dengan instansi dan lembaga-lembaga terkait guna meningkatkan jejaring maupun relasi yang menguntungkan dan bermanfaat untuk keberlanjutan usaha ikan cupang di Kota Kediri.

DAFTAR PUSTAKA

Abidin, Z., & Puspitasari, H. P. (2018). *Mina Bisnis Ikan Cupang: Teori dan Aplikasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press.

Arwan, A., Mawadi, M. K., & Bafadhal, A. S. (2014). Pengaruh Kebijakan Pemerintah terhadap Tingkat Kewirausahaan di Indonesia (Studi pada Program Kredit Usaha Rakyat Periode Tahun 2008-2014). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, *60*(3), 10–17.

Azizah, A. M. (2011). *Strategi Usaha Budidaya Ikan Hias Air Tawar Kelompok Pembudidaya Ikan*

Curug Jaya Kota Depok Provinsi Jawa Barat. Bogor.

Bahari, A. F., & Ashoer, M. (2018). Pengaruh Budaya, Sosial, Pribadi Dan Psikologis Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Ekowisata. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, *5*(1), 69–78. https://doi.org/10.24252/minds.v5i1.4839

David, F. R. (2012). *Manajemen Strategis Konsep* (Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.

Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya. (2016). BRINUSATIC, Wujudkan Indonesia sebagai Produsen Ikan Hias Terbesar. Retrieved from Kementerian Kelautan dan Perikanan website: www.djpb.kkp.go.id

Ervani, E. V. A. (2004). Analisis Yang Mempengaruhi Pertumbuhan Ekonomi Di Indonesia Periode Tahun 1980.I – 2004.IV. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, *7*(2), 17–18. https://doi.org/10.2527/jas.2009-1822

Finansia, C. (2016). *Analisis Strategi Bersaing dengan Perspektif Value Chain Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus Pamella Swalayan Yogyakarta)*. Yogyakarta.

Ginting, N. F. H. (2011). *Manajemen Pemasaran*. Bandung: CV Yrama Widya.

Granada, L., Sousa, N., Lopes, S., & Lemos, M. F. L. (2016). Is integrated multitrophic aquaculture the solution to the sectors' major challenges? – a review. *Reviews in Aquaculture*, *8*(3), 283–300. https://doi.org/10.1111/raq.12093

Guyana, J., & Mustamu, R. H. (2013). Perumusan Strategi Bersaing Perusahaan yang Bergerak dalam Industri Pelayaran. *Agora*, *1*(3), 1115–1026.

Hanafi. (2017). Konsep Penelitian R & D Dalam Bidang Pendidikan. *Saintifika Islamica: Jurnal Kajian Keislaman*, *4*(2), 129–150.

Handoko, T. H. (2013). *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.

Islam, M. S., Jahan, H., & Al-Amin, A. K. M. A. (2016). Fisheries and aquaculture sectors in Bangladesh: an overview of the present status, challenges and future potential. *Journal of Fisheries and Aquaculture Research*, *1*(1), 2–9.

Istiatin, & Sudarwati. (2015). Analisis Strategi Pemasaran Bisnis Retail Di Lottemart Surakarta. *Jurnal Paradigma Universitas Islam Batik Surakarta*, *12*(02), 21–31.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Dasar-Dasar Pemasaran* (9th ed.). Jakarta: PT. Indeks.

Mahfud, T., & Mulyani, Y. (2017). Aplikasi Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) (Studi Kasus: Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Program Studi Tata Boga). *JSHP: Jurnal Sosisal Humaniora Dan Pendidikan*, *1*(1), 66–76.

Nawawi, H. (2003). *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: UGM Press.

Negoro, A. A., & Dewantara, Y. R. (2018). PERGURUAN TINGGI (Studi di Fakultas Ilmu Administrasi , Universitas Brawijaya , Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *61*(1), 20–29.

Ningsih, K., & Hamamah, H. (2014). Matriks internal factor evaluation (IFE) dan external factor evaluation (EFE) buah naga organik (Hylocereus undatus). *AGROMIX*, *5*(1). https://doi.org/10.1016/j.jns.2003.09.014

Noor, M. (2015). *Memotret Data Kuantitatif (untuk Skripsi, Tesis, Disertasi)*. Semarang: Duta Nusindo.

Parida, P., Behera, B. K., Sahu, S. K., & Mohanty, B. P. (2018). A road map for Inland fisheries development in the state of Odisha , India . Journal of the inland Fisheries Society of India ISSN 0379 3435 A road map for Inland fisheries development in the state of Odisha , India. *JOURNAL OF THE INLAND FISHERIES SOCIETY OF INDIA*, *50*(1), 53–59.

Pemerintah Kota Kediri. (2014). Ikan Cupang Kelurahan Ketami, Kecamatan Pesantren. Retrieved from www.kedirikota.go.id

Rizal, A., Suryana, A. A. H., Herawati, H., Lantun, P. D., & Izza, M. A. (2018). Regional Perspective to Build Competitiveness for Indonesian Fishery Sector in The Global and Autonomy Regime. *Int. J. Agric. Env. Res*, *3*(6), 4368–4388.

Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sukartik, D. (2015). Efek Penerapan Kode Etik Mahasiswa Uin Suska Riau Terhadap Perilaku Sosial-Budaya Mahasiswa. *Jurnal Dakwah Risalah*, *26*(1), 15–22.

Suplicy, F. M., Vianna, L. F. d. N., Rupp, G. S., Novaes, A. L. T., Garbossa, L. H. P., de Souza, R. V., … dos Santos, A. A. (2017). Planning and management for sustainable coastal aquaculture development in Santa Catarina State, south Brazil. *Reviews in Aquaculture*, *9*(2), 107–124. https://doi.org/10.1111/raq.12107

Suryana, A. A. H., Rizal, A., & Hasiholan, V. M. (2018). The Contribution of Fisheries Sector in Regional Development of Bogor Regency West Java Province. *Global Scientific Jornal*, *6*(6), 18.

Tjondrokusumo, M. (2013). Analisa Faktor-faktor Lingkungan Eksternal sebagai Determinan Corporate Entrepreneurship pada Industri Manufaktur di Jawa Timur. *Agora*, *1*(3).

Utami, S. S. (2010). PENGARUH TEKNOLOGI INFORMASI DALAM PERKEMBANGAN BISNIS Setyaningsih Sri Utami Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta. *Jurnal Akuntasi Dan Sistem Teknologi Informasi*, *8*(1), 61–67.

Utsalina, D. S., & Dewa, W. A. (2015). Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Kombinasi SWOT Dan AHP (Studi Kasus: STMIK Pradnya Paramita). *SMATIKA JURNAL*, *5*(02), 18–26. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Valenti, W. C., Kimpara, J. M., Preto, B. de L., & Moraes-Valenti, P. (2018). Indicators of sustainability to assess aquaculture systems. *Ecological Indicators*, *88*(August 2017), 402–413. https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2017.12.068

Wandrial, S. (2011). Analisis Internal Perusahaan (Strength & Weakness), menggunakan Konsep “Resource-Baed View of The Firm” dengan Kerangka VRIO. *BINUS BUSINESS REVIEW*, *2*(2), 627–637.

Weningsari, E. (2013). Pengembangan Agribisnis Ikan Cupang di Kelurahan Ketami Kecamatan Pesantren Kota Kediri. *Jurnal Manajemen Agribisnis*, pp. 1–12.

Wibowo, A. E. (2011). *Strategi Pengembangan Usaha Pembesaran Ikan Lele Sangkuriang (Clarias gariepinus strain sangkuriang) (Kasus UKM Budidaya Lele) di Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor*. Bogor.

Yuliantari, K. (2015). Analisis SWOT Pada PT Bank Dinar Indonesia Tbk. *Seminar Nasional Inovasi Dan Tren*, *1*(1), 1–7.

Yusup, H. B. (2013). *Strategi Pengembangan Usaha Budidaya Ikan Hias Air Tawar pada Kelompok Batara Mina Sejahtera di Kota Bogor*. Bogor.

Zulkarnaen, H. O., & Sutopo, S. (2013). Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo). *Diponegoro Journal of Management*, *2*(3), 108–120. Retrieved from https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/3212