

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA IKAN PINDANG  
PADA CV PUTRA KRESNA KECAMATAN BRONDONG  
KABUPATEN LAMONGAN**

**TESIS**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Memperoleh Derajat Gelar S-2  
Program Studi Magister Agribisnis**



**Disusun oleh :**

**NUR DEVI ARUM RUSDIANA  
NIM :202220390211020**

**DIREKTORAT PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

**2024**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA IKAN PINDANG  
PADA CV PUTRA KRESNA KECAMATAN BRONDONG  
KABUPATEN LAMONGAN**


Diajukan oleh

**NUR DEVI ARUM RUSDIANA**  
202220390211020

Telah disetujui

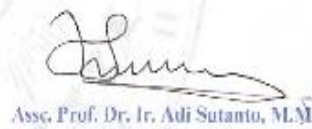
Pada hari/tanggal, Jum'at / 14 Juni 2024

Pembimbing Utama



Asst. Prof. Dr. Ir. Anas Tain, M.M

Pembimbing-Pendamping



Asst. Prof. Dr. Ir. Adi Sutanto, M.M

Direktur  
Program Pascasarjana



Prof. Akhsanul In'am, Ph.D

Ketua Program Studi  
Magister Agribisnis



Prof. Dr. Hili Zalizar, M.S

# TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

**NUR DEVI ARUM RUSDIANA**

202220390211020

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada  
hari/tanggal, Jum'at/14 Juni 2024  
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan  
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Malang

## SUSUNAN DEWAN PENGUJI



<b>Ketua</b>	<b>: Assc. Prof. Dr. Ir. Anas Tain, M.M</b>
<b>Sekretaris</b>	<b>: Assc. Prof. Dr. Ir. Adi Sutanto, M.M</b>
<b>Penguji I</b>	<b>: Prof. Dr. Lili Zalizar, M.S</b>
<b>Penguji II</b>	<b>: Assc. Prof. Dr. Bambang Yudi Ariadi, M.P</b>

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : NUR DEVI ARUM RUSDIANA

NIM : 202220390211020

Program Studi : Magister Agribisnis

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : " STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA IKAN PINDANG PADA CV PUTRA KRESNA KECAMATAN BRONDONG KABUPATEN LAMONGAN " Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 14 Juni 2024



Nur Devi Arum Rusdiana

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan sehabisan Allah SWT, hanya dengan rahmat dan limpahan karunia serta hidayah-Nya segala aktivitas dapat terlaksana. Sholawat serta salam dihaturkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan sahabat beliau semoga selalu dirahmati oleh Allah SWT, sehingga dalam penulisan karya ilmiah (TESIS) dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Ikan Pindang Pada CV. Putra Kresna Kecamatan Brondong Kabupaten Lamongan)”. Dalam penulisan karya tulis ini semuanya tidak lepas dari pembimbing, baik pembimbing I serta pembimbing II. Karena itu, kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nazaruddin Malik, M.Si. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
2. Bapak Prof. Akhsanul In'am, Ph.D. selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Ibu Prof. Dr. Lili Zalizar, M.S. selaku Ketua Program Studi Magister Agribisnis Universitas Muhammadiyah Malang.
4. Bapak Assc. Prof. Dr. Ir. Anas Tain, M.M, selaku pembimbing I yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memotivasi, menasehati, dan dengan sabar membimbing penulis dalam penyelesaian tesis ini.
5. Bapak Assc. Prof. Dr. Ir. Adi Sutanto, M.M, selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memotivasi, menasehati, dan dengan sabar membimbing penulis dalam penyelesaian tesis ini.
6. Kedua orang tuaku tercinta, Bapak Tohari Ibu Kholifah dan adiku Vika ucapan terima kasih yang tak terhingga atas doa dan dukungannya yang telah diberikan. Hanya doa yang bisa kupanjatkan, semoga apa yang kalian lakukan mendapatkan

curahan rahmat dan ampunan di sisi Ilahi Rabbi.

7. Aank Nafila Humansyah, S.Pt. seseorang yang selalu menemani dalam keadaan suka maupun duka, yang selalu mendengarkan keluh kesah saya, dan selalu memberikan dukungan terhadap saya. Terimakasih telah sudah bersedia menemani dan mendukung saya hingga saat ini.
8. Teman-teman Magister Agribisnis 2023 Mbak Irene, Mbak Siska, Mbak Nurul, Mbak Olga, Pak Kholis, Pak Indra, Pak Triyan dan Pak Arifin.
9. Terakhir terimakasih untuk diri sendiri, karena telah mampu berusaha keras dan berjuang sejauh ini. Mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan diluar keadaan dan tak pernah memutuskan menyerah sesulit apapun proses penyusunan Tesis ini dengan menyelesaikan sebaik dan semaksimal mungkin, ini merupakan pencapaian yang patut dibanggakan untuk diri sendiri.

Akhirnya, sungguh penulis sangat menyadari bahwa Tesis ini masih sangat jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya para pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan ssaran dan kritiknya demi kesempurnaan Tesis ini.

Malang, 14 Juni 2024

Nur Devi Arum Rusdiana

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	9
DAFTAR GAMBAR.....	10
DAFTAR LAMPIRAN.....	11
Abstract.....	12
Abstrak.....	13
A. Pendahuluan.....	1
1. Latar Belakang .....	1
2. Rumusan Masalah.....	4
3. Tujuan Penelitian .....	4
B. Kajian Literatur.....	5
1. Penelitian Terdahulu .....	5
2. Formula Strategi.....	6
a. Analisis Lingkungan Eksternal.....	6
b. Analisis Lingkungan Internal.....	8
c. Pengertian Strategi .....	9
d. Perumusan/Pengembangan Strategi Pemasaran .....	10
e. Analisis SWOT .....	10
g. Kerangka Pemikiran .....	12
C. METODE PENELITIAN .....	15
1.Subjek,Objek dan Tempat Penelitian .....	15
2. Jenis Penelitian .....	15
3. Sumber dan Metode Pengumpulan Data .....	15
4. Metode Penarikan Responden .....	16
5. Metode Analisis .....	16
D. HASIL DAN PEMBAHASAN .....	23
1. Profil Perusahaan .....	23
2. Kondisi Lingkungan Internal Usaha Ikan Pindang CV. Putra Kresna.....	26

A. Personalia .....	26
B. Keuangan.....	27
C. Administrasi dan Akuntansi .....	28
D. Produksi.....	29
E. Pemasaran.....	29
3. Kondisi Lingkungan Eksternal Usaha Ikan Pindang CV Putra Kresna.....	30
a. Lingkungan Ekonomi .....	30
b. Lingkungan Politik .....	31
c. Lingkungan Sosial .....	32
4.Strategi Pengembangan Usaha Ikan Pindang CV. Putra Kresna .....	32
A. Analisis Aspek Internal Usaha Ikan Pindang Cv Putra Kresna .....	32
B. Analisis Aspek Eksternal Usaha Ikan Pindang CV Putra Kresna.....	35
F. Kesimpulan dan Saran .....	52
1. Kesimpulan .....	52
2. Saran.....	52
DAFTAR PUSTAKA .....	53
LAMPIRAN.....	57





## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1	Faktor Strategi Eksternal .....	18
Tabel 3. 2	Faktor Strategi Internal .....	19
Tabel 3. 3	Matriks Analisis SWOT .....	20
Tabel 4. 1	Matriks Evaluasi IFAS (Internal Factor Analysis Summary) .....	33
Tabel 4. 2	Matriks Evaluasi EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary).....	36
Tabel 4. 3	Matriks SWOT .....	43



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1	Kerangka Berfikir .....	14
Gambar 3. 1	Diagram Analisis SWOT .....	21
Gambar 4. 1	Alur Rantai Pasok Ikan Pindang pada CV Putra Kresna .....	23
Gambar 4. 3	Alur Proses Bisnis CV Putra Kresna .....	24
Gambar 4. 4	Grand Matrix Strategy .....	39



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.....	57
Lampiran 2.....	60
Lampiran 3.....	62



**Nur Devi Arum Rusdiana 202220390211020. Pindang Fish Business Development Strategy at CV. Putra Kresna, Brondong Village, Lamongan Regency. Supervised by Assc. Prof. Dr.Ir. Anas Tain, M.M, And Assc. Prof. Dr. Ir. Adi Sutanto, M.M.**

#### Abstract

Establishing a business requires an appropriate strategy for its development. The boiled fish business of CV Putra Kresna in Brondong Village, Lamongan Regency, is one of the well-known businesses in boiled fish processing in Lamongan. However, in running its business, Putra Kresna faces several obstacles, ranging from limited distribution channels to modern markets to competition from other boiled fish businesses in Lamongan and other regions. This research aims to: (1) Analyze the internal and external environmental conditions of the boiled fish business, (2) Analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the boiled fish business, (3) Analyze the development strategy of the boiled fish business. This research uses a qualitative descriptive approach. The methods used are observation, interviews, questionnaires, and documentation. The research focus is on internal and external environmental conditions and appropriate development strategies to be applied to the boiled fish business. The research location is in Brondong Village, Lamongan Regency. Data analysis is performed using SWOT matrix analysis and IE Matrix. After analyzing the results of the internal and external conditions of this boiled fish business, the main strength lies in the easy availability of raw materials, the main weakness lies in the limited distribution channels to modern markets, the main opportunity lies in the development of the boiled fish business, and the main threat lies in competitors in the boiled fish business. The formulation of alternative strategies using the SWOT matrix resulted in four alternative marketing development strategies for CV Putra Kresna's Boiled Fish Business, namely (1) Providing discounts to buyers for bulk purchases, (2) Providing guarantees to retailers if the received boiled fish is not in good condition, (3) Conducting innovation/product development of boiled fish, (4) Packaging improvement.

**Keywords:** SWOT Analysis, Aggressive Strategy, Processed Fish Products, Human Resources

**Nur Devi Arum Rusdiana 202220390211020. Strategi Pengembangan Usaha Ikan Pindang Pada CV. Putra Kresna Desa Brondong Kabupaten Lamongan. Di Bimbing Oleh: Asoc. Prof. Dr. Ir. Anas Tain, M.M, Dan Asoc. Prof. Dr. Ir. Adi Sutanto, M.M.**

### Abstrak

Suatu pendirian usaha akan membutuhkan strategi yang tepat dalam pengembangan usahanya. Usaha ikan pindang CV Putra Kresna di Desa Brondong, Kabupaten Lamongan, merupakan salah satu usaha yang cukup terkenal dalam pengolahan ikan pindang di Lamongan. Namun dalam menjalankan usahanya, Putra Kresna mengalami beberapa kendala mulai dari terbatasnya saluran distribusi ke pasar modern hingga pesaing usaha ikan pindang dari daerah Lamongan maupun daerah lain. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) Menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal pada usaha ikan pindang, (2) Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha ikan pindang, (3) Menganalisis strategi pengembangan usaha ikan pindang. Penelitian ini digunakan untuk memperoleh data secara deskriptif kualitatif. Metode yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Fokus penelitian ditunjukkan pada kondisi lingkungan internal dan eksternal serta strategi pengembangan yang tepat untuk diterapkan pada usaha ikan pindang. Penelitian lokasi dilakukan di Desa Brondong Kabupaten Lamongan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis matriks SWOT, dan Matriks IE. Setelah dilakukan analisis hasil dari kondisi internal dan eksternal usaha ikan pindang ini adalah Kekuatan utama terletak pada bahan baku mudah didapat, Kelemahan utama terletak pada terbatasnya saluran distribusi ke pasar modern, Peluang utama terletak pada pembinaan usaha ikan pindang serta Ancaman utama terletak pada pesaing usaha ikan pindang. Perumusan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT dihasilkan empat alternatif pengembangan pemasaran Usaha Ikan Pindang CV Putra Kresna yaitu (1) Memberikan diskon kepada pembeli jika membeli banyak (2) Memberikan garansi kepada retail jika ikan pindang yang diterima dalam keadaan tidak bagus (3) Melakukan inovasi/ pengembangan produk ikan pindang (4) Perbaikan Kemasan.

*Kata Kunci : Analisis SWOT, Strategi Agresif, Produk Olahan Ikan, Sumber Daya Manusia*

## A. Pendahuluan

### 1. Latar Belakang

Kabupaten Lamongan merupakan wilayah di Jawa Timur yang paling banyak menghasilkan produk perikanan. Produk ikan asin dan pindang merupakan produk olahan ikan yang paling banyak diproduksi di Kabupaten Lamongan. Industri penanganan ikan asin umumnya berkembang di Desa Labuhan dengan total Unit Pengolahan Ikan (UPI) sebanyak 35-unit dan mampu menghasilkan 5 ton per hari dengan laba mencapai Rp 175.000.000,00, sedangkan ikan pindang umumnya berkembang di Desa Brondong dengan total Unit Pengolahan Ikan (UPI) sebanyak 35-unit dan mampu menghasilkan 10 ton per hari dengan laba mencapai Rp 300.000.000,00 (Dinas Kominfo Provinsi Jawa Timur, 2021).

Hasil perikanan tangkap di Kabupaten Lamongan tidak hanya dijual dalam bentuk segar, tetapi juga dilakukan pengolahan diantaranya Pindang, Ikan Asap, Ikan Asin, Petis Ikan, Kerupuk Ikan, Bakso Ikan, Tepung Ikan Terasi Ikan. Yaskun (2017). Bentuk olahan hasil perikanan tangkap yang cukup populer dan banyak diusahakan di Kabupaten Lamongan terutama di Kecamatan Paciran dan Brondong adalah ikan pindang.

Tabel 1 Jenis Olahan Ikan Kabupaten Lamongan

No	Kecamatan	Jenis Olahan						Jumlah (Ton)
		Pindang	Asap	Asin	Petis	Tepung Ikan	Terasi	
1	Paciran	196,21	238,71	3.632,32	6,39	1.002,78	36,27	5.219,13
2	Brondong	15.706,98	986,14	3.096,31	0,71	7,027.35	30,98	19.824,15
3	Lamongan	-	92,13	188,7	0,3	-	-	281,26
4	Turi	-	263,9	2,85	-	-	-	268,54
5	Deket	-	349,53	278,7	-	-	6,62	641,78

Sumber: Dinas Perikanan Kab.Lamongan (2022)

Berdasarkan Tabel 1.2 tersebut dapat diketahui bahwa Pindang adalah jenis olahan ikan dengan produksi terbesar di Kecamatan Brondong. Total produksi pindang mencapai 15.706,98 ton. Produksi pindang di Kecamatan Brondong mencakup 79% dari total produksi olahan ikan di kecamatan ini. Jumlah produksi pindang di Kecamatan Brondong jauh lebih besar dibandingkan kecamatan lainnya.

Kecamatan dengan produksi pindang terbesar kedua adalah Paciran dengan jumlah 196,21 ton.

Pengembangan perusahaan ditentukan dengan kemampuan membangun strategi. Karena strategi memaksa perusahaan untuk memandang masa depan dan berusaha membentuk masa depannya secara proaktif. Strategi membantu memberikan kesadaran tentang arah yang dituju perusahaan, menjaga kesinambungannya, serta memudahkan pendelegasian dan proses terjadinya kepemimpinan yang efektif. Setiap perusahaan harus menggunakan strategi untuk mengembangkan usahanya. Tidak hanya perusahaan besar saja yang mempunyai manajemen strategis, perusahaan kecilpun sebaiknya dikelola dengan menggunakan manajemen strategis. Manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan. Dengan demikian manajemen strategis melibatkan pengambilan keputusan berjangka panjang dan rumit serta berorientasi ke masa depan. (Juliansyah, 2017)

Proses penyusunan strategi sangat dibutuhkan, karena merupakan perencanaan jangka panjang. Konsep strategi berkembang mulai dari alat untuk mencapai tujuan kemudian berkembang menjadi alat menciptakan keunggulan bersaing dan selanjutnya menjadi tindakan dinamis untuk memberikan kekuatan motivasi kepada *stakeholder* agar perusahaan tersebut dapat memberikan kontribusi secara optimal. Dengan demikian strategi bisnisnya dapat dilihat dari usaha yang telah dilakukan pada perusahaan tersebut apakah berhasil ataupun gagal dalam menjalankan sebuah organisasi. (Kumala, 2022)

CV Putra Kresna merupakan salah satu Unit Pengolahan Ikan (UPI) Pindang yang terletak di Desa Brondong Kecamatan Brondong Kabupaten Lamongan, yang telah beroperasi selama 17 tahun. Berdiri pada tahun 2006, usaha ini berawal dari sebuah badan usaha yang bergerak pada bidang pengeringan ikan layang atau penjemuran ikan. Namun pada tahun yang sama hingga seterusnya, permintaan pasar semakin melonjak sehingga pada tahun 2010 melakukan pengolahan perikanan dengan produksi pemindangan yang hanya menggunakan ikan layang saja. Hal tersebut dikarenakan pada tahun tersebut perikanan brondong masih banyak menghasilkan tangkapan ikan layang. Sumber utama bahan baku yang dalam

melakukan produksi ikan pindang adalah jenis ikan layang dan ikan salem.

Berdasarkan data dari CV Putra Kresna, jumlah produksi ikan pindang mereka tidak menentu dan bergantung pada permintaan pasar, pemilik akan melihat situasi pasar untuk menentukan jumlah produksi ikan pindang untuk keesokan harinya. Pemasaran dilakukan pada malam hari, jika malam ini pasar terlihat ramai dan banyak pembeli yang mencari ikan pindang, maka besok paginya memproduksi ikan pindang dalam jumlah besar. Namun, jika malam ini pasar sepi, mereka hanya akan memproduksi ikan pindang dalam jumlah terbatas untuk besok. Hal ini untuk menghindari kelebihan stok yang dapat menyebabkan ikan pindang menjadi tidak segar lagi, fleksibilitas dalam menyesuaikan jumlah produksi dengan permintaan pasar adalah kunci agar ikan pindang selalu dalam kondisi segar dan lezat untuk dinikmati pelanggan.

Berdasarkan observasi awal dengan Bapak Edi yang merupakan pemilik CV Putra Kresna pada tanggal 13 Desember 2023, salah satu permasalahan utama yang dihadapi adalah kesulitan menembus pasar modern seperti supermarket dan hypermarket karena adanya persyaratan ketat terkait standarisasi produk, kemasan, label, dan perizinan, hal itu menjadi kendala besar bagi usahanya yang masih menggunakan metode pengolahan tradisional dan kemasan sederhana. Di sisi lain, Bapak Edi juga mengungkapkan kekhawatirannya menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan pelaku usaha ikan pindang lainnya di Kecamatan Brondong. Daerah ini memang dikenal sebagai sentra pengolahan ikan pindang, sehingga terdapat banyak pesaing baik usaha skala besar maupun kecil yang telah lebih dulu berdiri dan memiliki pangsa pasar yang kuat.

Beberapa pesaing utama adalah perusahaan ikan pindang yang telah berdiri sejak puluhan tahun lalu dengan jaringan pemasaran luas, perusahaan ikan pindang besar yang telah memiliki sertifikasi keamanan pangan, usaha ikan pindang yang terus berinovasi dengan varian produk dan pemasaran melalui media sosial, serta puluhan usaha ikan pindang skala rumahan yang menjadi pesaing di pasar lokal. Menghadapi situasi tersebut, Bapak Edi menyadari bahwa usaha ikan pindang ini perlu melakukan langkah-langkah penyesuaian agar dapat menembus pasar modern dan memenangkan persaingan. Maka dari itu, peneliti ingin membahas faktor internal



dan faktor eksternal apa yang menghambat usaha ikan pindang pada CV Putra Kresna dan cara mengatasinya serta mengidentifikasi strategi-strategi apa saja yang sebaiknya dilakukan untuk mengembangkan usahanya dengan menggunakan Analisis SWOT.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategi yang konkret dan berbasis data untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan pada CV. Putra Kresna. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi pelaku industri, dan pihak terkait lainnya dalam merumuskan kebijakan yang mendukung pengembangan sektor perikanan dan industri ikan pindang secara lebih luas.

## 2. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan permasalahan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal pada usaha ikan pindang?
- b. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha ikan pindang pada?
- c. Bagaimana analisis strategi pengembangan usaha ikan pindang ?

## 3. **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah untuk :

- a. Mengidentifikasi kondisi lingkungan internal dan eksternal pada usaha ikan pindang.
- b. Menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman usaha ikan pindang pada.
- c. Merumuskan atau menyusun alternatif strategi pengembangan usaha ikan pindang pada.

## **B. Kajian Literatur**

### **1. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang dilakukan oleh Suhartawan (2022), dengan judul “Strategi Pengembangan Agroindustri Kripik Pisang di Kecamatan Tawangmangu Kabupaten Karanganyar” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis aspek finansial, mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal, serta menyusun prioritas strategi pengembangan untuk agroindustri keripik pisang di Kecamatan Tawangmangu, Kabupaten Karanganyar. Metode yang digunakan meliputi analisis usaha untuk menghitung biaya, penerimaan, dan pendapatan, analisis SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi, serta QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) untuk menentukan prioritas strategi yang paling efektif untuk diterapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan memiliki bobot yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan. Kekuatan utama adalah kualitas keripik pisang yang terbaik, sedangkan kelemahan utama adalah kurangnya promosi yang dilakukan. Sementara itu, analisis faktor eksternal menunjukkan bahwa peluang memiliki bobot yang lebih besar daripada ancaman. Peluang terbesar adalah cuaca yang tidak memengaruhi proses produksi, sedangkan ancaman terbesar adalah kurangnya peran pemerintah dalam mendukung agroindustri keripik pisang.

Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati (2023), dengan judul “Strategi Pengembangan Home Industri Roti di UKM Arifanti Kabupaten Bonebolango” Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama home industri ini adalah kualitas produk yang sesuai dengan selera konsumen, terlihat dari peningkatan kuantitas produksi dari tahun ke tahun. Selain itu, kepercayaan masyarakat terhadap home industri ini membuat usaha sudah memiliki pelanggan tetap. Sedangkan kelemahannya adalah belum adanya diversifikasi produk dan labelisasi yang lengkap karena belum memiliki izin usaha. Peluang utama adalah pemanfaatan teknologi terkini untuk pengembangan produksi roti dan adanya kemitraan dengan penyedia bahan baku. Sementara ancaman utama adalah kondisi perekonomian yang tidak stabil dan munculnya usaha sejenis yang meningkatkan persaingan. Analisis strategi SWOT menghasilkan formulasi strategi Strengths-Opportunities (S-O), Weaknesses-

Threats (W-T), Strengths-Threats (S-T), dan Opportunities-Threats (O-T). Berdasarkan matriks QSPM, untuk mengembangkan usaha ini, perusahaan harus lebih fokus pada menjaga kualitas dan melakukan diversifikasi produk dalam bentuk dan rasa untuk mempertahankan pelanggan setia. Selain itu, memanfaatkan teknologi terkini juga diperlukan dalam pengembangan usah.

Penelitian yang dilakukan oleh Shalsabila & Widodasih (2023), dengan judul “Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah pada Usaha Pengolahan Pangan” Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi yang diterapkan, menganalisis lingkungan internal dan eksternal, serta menyusun alternatif strategi pengembangan pada usaha pengolahan pangan di Bogor. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif yang didukung dengan wawancara semi terstruktur untuk memperoleh data. Responden meliputi kepala bidang usaha kecil dan menengah Dinas Koperasi Usaha Kecil Menengah, Perindustrian, dan Perdagangan Kabupaten dan Kota Bogor, serta pendamping bagi pelaku usaha. Teknik purposive sampling digunakan dalam menentukan informan wawancara. Analisis SWOT digunakan untuk menyusun alternatif strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa alternatif strategi untuk pengembangan usaha mikro dan kecil pada usaha pengolahan pangan di Bogor merupakan strategi intensif atau pertumbuhan yang agresif dengan memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang, melalui pengembangan pasar usaha mikro dan kecil di wilayah Bogor.

## **2. Formula Strategi**

Formula strategi merupakan penentuan rangkaian aktivitas yang terkait dengan pencapaian tujuan. Tahapan dalam memformulasikan strategi terdiri dari (1) menganalisis faktor-faktor eksternal di lingkungan sekitar, (2) menganalisis faktor-faktor internal dalam lingkungan sendiri, (3) menetapkan alternatif-alternatif strategi yang dapat diambil.

### **a. Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal mencakup identifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman yang berada di luar kendali organisasi dalam jangka waktu dekat. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengenali peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan serta ancaman yang harus dihindari. Berdasarkan pendapat Usman

(2016), aspek-aspek yang harus dipertimbangkan dalam analisis lingkungan eksternal meliputi:

#### 1. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi memiliki dampak signifikan terhadap daya tarik dan potensi keberhasilan dari berbagai strategi yang diterapkan. Faktor-faktor ekonomi yang perlu diperhatikan mencakup: pertumbuhan perekonomian secara keseluruhan, tingkat kenaikan harga-harga (inflasi), kecenderungan masyarakat untuk membelanjakan uangnya, pola konsumsi atau pengeluaran, serta fluktuasi harga barang dan jasa.

#### 2. Faktor Sosial

Faktor-faktor sosial yang memengaruhi suatu perusahaan mencakup keyakinan, nilai, sikap, opini yang berkembang, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Faktor-faktor ini biasanya dikembangkan dari kondisi kultural, ekologis, pendidikan, dan etnis. Seandainya faktor sosial berubah, permintaan untuk berbagai produk dan aktivitas juga turut mengalami perubahan.

#### 3. Faktor Politik dan Hukum

Arah dan stabilitas faktor politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter-parameter hukum dan bagaimana pengaturan perusahaan harus beroperasi. Kendala-kendala politik diberlakukan terhadap perusahaan melalui keputusan perdagangan yang wajar, program perpajakan, penentuan upah minimum, kebijakan polusi dan harga, serta berbagai tindakan lain yang bertujuan melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan. Berbagai peraturan tersebut biasanya restriktif, cenderung mengurangi laba potensial perusahaan. Namun, beberapa tindakan politik dan hukum juga didesain untuk memberikan manfaat dan perlindungan perusahaan. Tindakan tersebut, di antaranya hak paten, subsidi pemerintah, dan sebagainya.

#### 4. Faktor Teknologi

Faktor teknologi sebagaimana faktor-faktor lain dalam lingkungan umum merefleksikan kesempatan dan ancaman bagi perusahaan. Kemajuan teknologi

secara dramatis telah mengubah produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktik-praktik pemasaran, dan posisi persaingan. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, perkembangan produk, mengubah *relative competitive cost* serta membuat barang dan jasa menjadi cepat usang. Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan perbedaan biaya antar perusahaan, menciptakan proses produksi yang lebih singkat, menciptakan kelangkaan pada tenaga teknikal serta mampu mengubah nilai-nilai dan harapan para *stakeholders*.

#### **b. Analisis Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan internal melibatkan identifikasi variabel kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi. Setiap organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam berbagai area fungsional bisnisnya. Tidak ada perusahaan yang memiliki tingkat kekuatan atau kelemahan yang sama di semua bidang. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan fungsional untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan secara komprehensif. Menurut David (2012), bidang-bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal mencakup:

##### **1. Manajemen**

Manajemen merupakan kegiatan pengaturan organisasi yang mencakup sistem pemasaran, proses produksi, pengelolaan sumber daya manusia, dan keuangan. Fungsi-fungsi utama manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan staf, dan pengendalian. Pengorganisasian meliputi desain struktur organisasi, spesialisasi pekerjaan, dan analisis pekerjaan. Pengelolaan staf mencakup perekrutan tenaga kerja. Pengendalian mencakup aktivitas pengendalian kualitas produk dan bahan baku.

##### **2. Pemasaran**

Pemasaran merupakan aktivitas penting yang dilakukan untuk meraih pangsa pasar yang luas dengan cara menganalisis kebutuhan pelanggan. Tujuan utama pemasaran adalah memahami pelanggan sebaik mungkin, sehingga produk atau jasa yang ditawarkan sesuai dengan keinginan mereka. Pemasaran merupakan sebuah proses sosial di mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran, dan pertukaran bebas atas

produk dan jasa yang bernilai dengan pihak lain. (Azizah, 2022).

### 3. Keuangan

Kondisi keuangan seringkali dianggap sebagai indikator utama yang paling akurat dalam menggambarkan posisi dan daya saing perusahaan secara keseluruhan, serta daya tarik bagi investor. Aspek keuangan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dan strategi yang diterapkan.

### 4. Produksi/operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu usaha mencakup seluruh aktivitas yang mengonversi masukan (input) menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi atau operasi mengelola masukan, proses perubahan, serta keluaran (output) yang bervariasi antar industri dan pasar.

### 5. Sumber daya manusia

Penting bagi perusahaan untuk menganalisis kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki, baik di tingkat manajerial maupun tenaga kerja operasional. Setiap faktor terkait sumber daya manusia dan karyawan dapat berkontribusi pada peningkatan kapabilitas perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini berkaitan dengan proses perekrutan, seleksi, penilaian, motivasi, serta mempertahankan jumlah dan jenis pekerja yang dibutuhkan. Sumber daya manusia atau karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi suatu perusahaan.

### c. Pengertian Strategi

Strategi merupakan rencana induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana suatu usaha akan mencapai seluruh tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang sudah ditentukan sebelumnya. Proses penyusunan strategi lebih banyak menggunakan pendekatan analitis. Strategi adalah tindakan awal yang membutuhkan keputusan dari manajemen puncak dan banyak sumber daya perusahaan untuk merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, minimal selama 5 tahun. Oleh karena itu, strategi bersifat berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidivisi dan dalam merumuskannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal perusahaan (Harian Netral, 2014).

Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan dalam bersaing. Pengertian lain dari strategi menurut Glueck dan Jauch, dalam Manis (2020), adalah rencana strategi merupakan rencana yang terpadu, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan. Rencana tersebut dirancang untuk memastikan tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

#### **d. Perumusan/Pengembangan Strategi Pemasaran**

Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan senantiasa mengalami perubahan cepat, sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman, baik yang berasal dari pesaing utama maupun iklim bisnis yang terus berubah. Konsekuensi dari perubahan faktor eksternal juga mengakibatkan perubahan pada faktor internal perusahaan. Pemasaran merupakan proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut, setiap individu maupun kelompok memperoleh kebutuhan dan keinginan untuk menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang memiliki nilai komoditas (Astuti & Ratnawati, 2020).

#### **e. Analisis SWOT**

Matriks SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Analisis SWOT dimanfaatkan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis guna merumuskan strategi perusahaan. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Tujuan analisis SWOT adalah untuk memperjelas semua kekuatan dan kelemahan yang dapat diidentifikasi, sehingga dapat memberikan rekomendasi pengembangan berdasarkan potensi-potensi yang ada. Penerapan SWOT pada perusahaan bertujuan memberikan panduan agar perusahaan lebih fokus dalam menghadapi tantangan di masa depan. Analisis SWOT dapat dijadikan bahan pertimbangan dari berbagai sudut pandang, baik kekuatan, kelemahan, peluang, dan

ancaman yang mungkin terjadi di masa mendatang. Analisis ini didasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan dan ancaman. (Widowati & Andrianto, 2022)

Menurut Widiastuti (2013), Analisis SWOT merupakan studi sistematis terhadap faktor-faktor internal perusahaan, yaitu kekuatan dan kelemahan, serta faktor-faktor eksternal perusahaan, yaitu peluang dan ancaman lingkungan yang dihadapi. Analisis SWOT juga berfungsi sebagai alat bantu dalam perencanaan strategi untuk merumuskan dan mengimplementasikan berbagai strategi guna mencapai tujuan perusahaan. Menurut Suriono (2022), analisis SWOT adalah model analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi besar kecilnya kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, serta besar kecilnya peluang dan ancaman eksternal yang mungkin akan dihadapi.

#### **f. Ikan Pindang**

Ikan pindang merupakan salah satu produk olahan ikan yang sangat populer di Indonesia. Ikan pindang adalah produk olahan ikan yang diawetkan dengan cara penggaraman dan perebusan dalam larutan garam. Proses pembuatannya meliputi pembersihan ikan, penggaraman, perebusan atau pindang, dan penirisan Sitiopan (2012). Proses pindang ini bertujuan untuk mengawetkan ikan serta memberikan cita rasa dan aroma yang khas pada produk akhir. Berbagai jenis ikan dapat diolah menjadi ikan pindang, seperti Ikan Tongkol, Ikan Layang, Ikan Kembung, Ikan Tuna, dan jenis Ikan lainnya. Pemilihan jenis ikan bergantung pada ketersediaan dan preferensi konsumen di wilayah tertentu. Ikan pindang memiliki nilai gizi yang tinggi, kaya akan protein, mineral, dan asam lemak omega-3. Namun, proses penggaraman dan perebusan dapat menurunkan kandungan vitamin dan mineral tertentu. Keamanan pangan menjadi perhatian penting dalam produksi ikan pindang, terutama terkait dengan kontaminasi mikroba dan logam berat (Hermana et al., 2018).

Ikan pindang memiliki daya simpan yang terbatas akibat masih adanya aktivitas air dan mikroba. Pengemasan yang baik dan penyimpanan pada suhu rendah dapat membantu memperpanjang masa simpan produk ini. Ikan pindang merupakan produk olahan ikan yang populer di pasar tradisional dan modern di Indonesia. Preferensi konsumen terhadap ikan pindang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti jenis ikan,



rasa, aroma, dan penampilan produk Sari (2020). Proses pemindangan ikan dilakukan dengan cara merebus atau memanaskan ikan dalam suasana bergaram selama jangka waktu tertentu di dalam suatu wadah tertentu. Penambahan garam dimaksudkan untuk memperbaiki tekstur ikan agar lebih kompak, memperbaiki cita rasa, dan memperpanjang daya tahan simpan. Jenis ikan yang biasa digunakan sebagai bahan baku pemindangan adalah Ikan air laut seperti Tongkol (*Euthynus spp.*), Tenggiri (*Scomberomorus spp.*), Kembung (*Scomber spp.*), Layang (*Decapterus spp.*) dan Ikan air tawar misalnya Mas (*Cirprinus carpio*) dan Nila (*Tilapia nilotica*) serta Ikan air payau seperti Bandeng (*Chanos chanos*) (Putra et al., 2020).

#### **g. Kerangka Pemikiran**

Usaha ikan pindang CV Putra Kresna di Desa Brondong, Kabupaten Lamongan, memiliki potensi untuk terus berkembang mengingat permintaan akan produk olahan ikan yang terus meningkat. Namun, terdapat berbagai faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pengembangan usaha ini. Oleh karena itu, diperlukan sebuah analisis strategi yang komprehensif untuk mengidentifikasi faktor-faktor tersebut dan merumuskan strategi yang tepat.

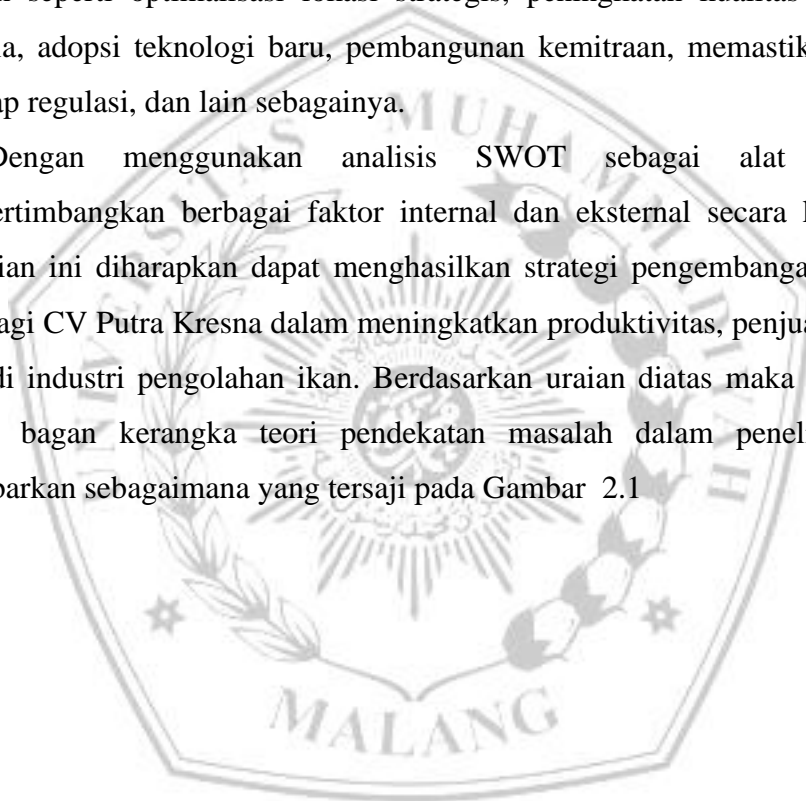
Penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk memahami kondisi lingkungan internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi CV Putra Kresna dalam mengembangkan usaha ikan pindangnya. Untuk mencapai pemahaman ini, analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) akan digunakan sebagai alat analisis utama. Dalam mengidentifikasi faktor-faktor SWOT, penelitian ini akan mengacu pada beberapa kerangka dan acuan, seperti teori manajemen strategi, penelitian terdahulu yang relevan, wawancara dengan pemilik, observasi lapangan pada kegiatan operasional CV Putra Kresna, serta analisis lingkungan industri pengolahan ikan secara umum.

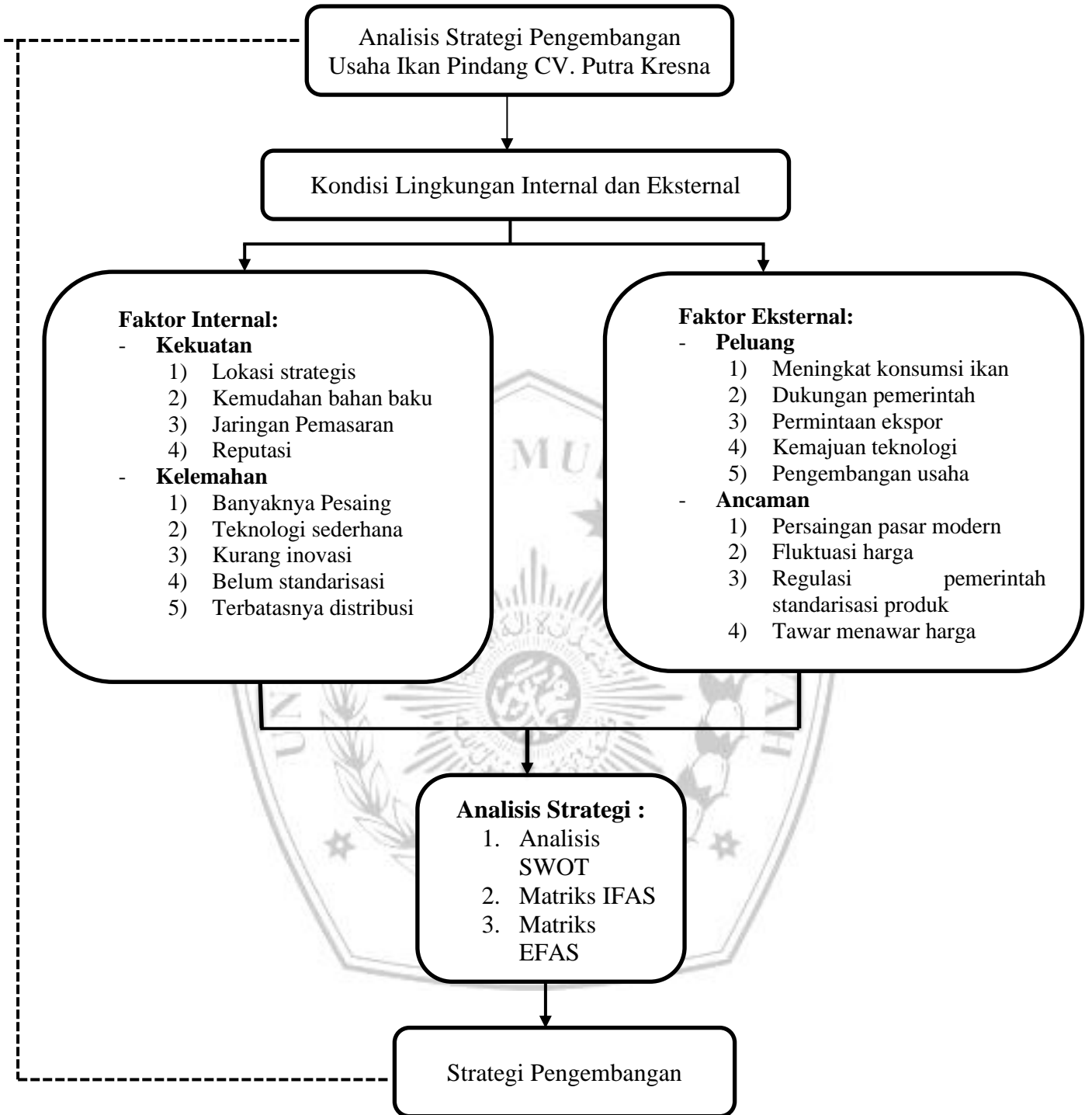
Faktor-faktor internal yang akan diidentifikasi meliputi kekuatan seperti kualitas produk, proses produksi, sumber daya manusia, dan sebagainya, serta kelemahan seperti banyaknya pesaing, teknologi yang masih sederhana, dan lain-lain. Sementara itu, faktor-faktor eksternal yang akan diidentifikasi meliputi peluang seperti peningkatan permintaan, potensi pasar baru, dan dukungan pemerintah, serta ancaman seperti persaingan usaha, fluktuasi harga bahan baku, regulasi yang ketat,

dan sebagainya.

Setelah mengidentifikasi faktor-faktor SWOT, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT secara kuantitatif dengan menghitung bobot dan peringkat dari setiap faktor. Hasil analisis ini akan menunjukkan posisi strategis dan memberikan arahan dalam merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha. Strategi yang dirumuskan akan mencakup upaya untuk memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang ada, serta meminimalkan kelemahan dan menghadapi ancaman yang dihadapi. Strategi tersebut dapat meliputi langkah-langkah seperti optimalisasi lokasi strategis, peningkatan kualitas sumber daya manusia, adopsi teknologi baru, pembangunan kemitraan, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, dan lain sebagainya.

Dengan menggunakan analisis SWOT sebagai alat utama dan mempertimbangkan berbagai faktor internal dan eksternal secara komprehensif, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan strategi pengembangan usaha yang tepat bagi CV Putra Kresna dalam meningkatkan produktivitas, penjualan, dan daya saing di industri pengolahan ikan. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun sebuah bagan kerangka teori pendekatan masalah dalam penelitian ini dan digambarkan sebagaimana yang tersaji pada Gambar 2.1





Gambar 1 Kerangka Berfikir

## **C. Metode Penelitian**

### **1. Subjek,Objek dan Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di CV. Putra Kresna Kabupaten Lamongan. Objek penelitian adalah Strategi Pengembangan Usaha Ikan Pindang. Subjek Penelitian adalah CV. Putra Kresna , dengan judul penelitian yang diangkat yaitu Strategi Pengembangan Usaha Ikan Pindang Pada CV. Putra Kresna di Kecamatan Brondong Kabupaten Lamongan. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*) dengan pertimbangan bahwa CV. Putra Kresna merupakan salah satu UMKM Ikan Pindang terbesar di Kabupaten Lamongan, dan waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan penelitian ini dimulai pada bulan Desember 2023 sampai bulan Februari 2024.

### **2. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan data kualitatif dan kuantitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan meliputi observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan penyebaran kuesioner. Data kualitatif diperoleh melalui observasi lapangan, wawancara dengan para pemangku kepentingan, serta analisis dokumen dan arsip terkait. Sementara itu, data kuantitatif dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Dengan menggabungkan kedua jenis data ini, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti, serta mengungkap hubungan antara berbagai variabel yang relevan. (Moleong, 2016).

### **3. Sumber dan Metode Pengumpulan Data**

Dalam upaya merumuskan strategi pengembangan yang tepat untuk usaha ikan pindang CV Putra Kresna, langkah awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi usaha tersebut. Proses ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber, baik data primer maupun sekunder. Untuk mendapatkan data primer, peneliti terjun langsung ke tempat usaha dengan melakukan survei, wawancara, dan observasi pada lokasi usaha ikan pindang di Desa Brondong, Kabupaten Lamongan. Wawancara mendalam dilakukan kepada pemilik usaha untuk menggali informasi tentang kondisi internal, seperti kekuatan utama, kelemahan

yang dihadapi, serta peluang dan ancaman yang teridentifikasi dari sudut pandang pengelola usaha. Selain itu, wawancara juga dilakukan kepada para karyawan untuk memperoleh gambaran yang lebih rinci tentang proses produksi, kualitas sumber daya manusia, serta isu-isu lain yang memengaruhi operasional sehari-hari.

Peneliti juga melakukan observasi langsung pada kegiatan operasional CV Putra Kresna, mulai dari proses pengadaan bahan baku, pengolahan ikan pindang, hingga pemasaran produk. Untuk melengkapi data primer peneliti melihat secara langsung mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang mungkin luput dari wawancara, seperti efisiensi proses produksi, kebersihan lingkungan kerja, atau metode pemasaran yang digunakan. Untuk melengkapi data sekunder, peneliti juga mengumpulkan dari berbagai sumber seperti jurnal, buku, dan penelitian terdahulu yang relevan dengan industri pengolahan ikan, terutama dalam mengidentifikasi faktor-faktor SWOT yang umum dihadapi oleh usaha sejenis.

#### **4. Metode Penarikan Responden**

Menurut pendapat Sugiyono (2008:116), "sampel merupakan bagian dari seluruh populasi." Dalam konteks penelitian ini, populasi merujuk kepada seluruh responden yang ada di Cv Putra Kresna yang berjumlah 50 dimana 1 orang yakni pemilik dan 49 lainnya adalah karyawan. Di dalam penelitian ini, pendekatan sampling yang diterapkan adalah metode sensus, di mana keseluruhan anggota populasi, yang berjumlah 50 responden, diambil sebagai sampel. Menurut Arikunto (2008:16), "Jika jumlah populasi kurang dari 100, lebih baik mengambil seluruhnya sehingga penelitiannya dapat dikategorikan sebagai penelitian populasi." Apabila jumlah subjek besar, dapat diambil sekitar 10–15% atau 20–55%." Dengan demikian, jumlah sampel ditetapkan sebanyak 50 orang, sesuai dengan besaran populasi penelitian yang kurang dari 100 orang.

#### **5. Metode Analisis**

Data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif. Tujuan metode deskriptif adalah untuk memberikan gambaran secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat, serta hubungan antar fenomena yang diteliti. Analisis dan pengolahan data dilakukan secara kualitatif melalui pendekatan konsep manajemen strategis. Analisis kualitatif digunakan untuk

mengetahui lingkungan perusahaan terkait kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, yaitu dengan menggunakan analisis SWOT dalam penentuan alternatif strategi. Analisis SWOT dimanfaatkan untuk mengidentifikasi berbagai faktor guna merumuskan strategi Usaha Ikan Pindang CV. Putra Kresna. Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal pengusaha, maka dapat diformulasikan alternatif strategi yang dapat dilaksanakan. Formulasi alternatif strategi dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, yaitu menganalisis peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan. Tahap selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT (Fatimah, 2020).

#### A. Menganalisis Strategi Faktor Eksternal

Sebelum membuat matrik faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS):

1. Menyusun kolom 1 ( 5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
2. Masukkan bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi usaha ikan pindang CV Putra Kresna. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating + 5, tetapi jika peluangnya kecil, diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1 Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit, ratingnya 5.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 5,0 (outstanding) sampai dengan 1,0 (poor).
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi usaha ikan pindang CV Putra Kresna. Nilai total ini menunjukkan bagaimana usaha ikan pindang bereaksi terhadap faktor-faktor

strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan usaha ikan pindang CV Putra Kresna ini dengan usaha ikan pindang lainnya dalam kelompok yang sama.

Tabel 2 Faktor Strategi Eksternal

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot xRating
Peluang			
Ancaman			
Total			

Sumber: Fatimah (2020)

#### B. Menganalisis Strategi Faktor Internal

Setelah faktor-faktor strategi eksternal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu tabel IFAS (Internal Strategic Factors Analysis Summary) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka Strength and Weakness perusahaan. Rangkuti (2014) Tahapannya adalah :

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan usaha ikan pindang CV Putra Kresna dalam kolom 1.
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis usaha ikan pindang CV Putra Kresna. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 5 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi usaha ikan pindang. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari + 1 sampai dengan +5 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya.
4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 5,0 (outstanding) sampai dengan

1,0 (poor).

5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi usaha ikan pindang CV Putra Kresna . Nilai total ini menunjukkan bagaimana usaha ikan pindang CV Putra Kresna bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan usaha ikan pindang CV Putra Kresna ini dengan usaha ikan lainnya dalam kelompok yang sama.

Tabel 3 Faktor Strategi Internal

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Kelemahan			
Total			

Sumber: Rangkuti (2014)

### C. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat untuk mencocokkan bagi para manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi: SO (kelemahan-kekuatan), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), WT (kelemahan- ancaman). Mencocokkan faktor eksternal dan internal merupakan bagian sulit untuk mengembangkan matriks SWOT dan memerlukan penilaian yang baik dan tidak ada satupun kecocokan terbaik (Rudiyanto & Hutagalung, 2021). Matriks SWOT menggambarkan dengan jelas bagaimana peluang dan ancaman dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan. Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil peluang eksternal. Strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini bukan berarti organisasi pasti selalu menghadapi ancaman frontal di lingkungan eksternal. Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan. Matriks SWOT menampilkan sembilan sel faktor



kunci yang menentukan, empat sel strategi yang diberi nama SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci yang diberi nama S, W, O, dan T, serta satu sel yang selalu dibiarkan kosong (sel kiri atas). Perencanaan usaha yang baik dengan metode SWOT dirangkum dalam matrik SWOT sebagai berikut :

Tabel 4 Matriks Analisis SWOT

Faktor Internal (IFAS)  Faktor Eksternal (EFAS)	Strength (S)  Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weaknesses (W)  Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunity (O)  Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Strategi (SO)  Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan Peluang	Strategi (W-O)  Ciptakan strategi yang Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T)  Tentukan 5-10 Faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi (S-T)  Ciptakan strategi yang Menggunakan kekuatan untuk mengatasi Ancaman	Strategi (W-T)  Ciptakan strategi yang Meminimalkan kelemahan dan ancaman

IFAS (Internal Strategic Factory Analysis Summary) dengan kata lain adalah faktor-faktor strategi internal suatu perusahaan yang disusun untuk merumuskan faktor-faktor internal dalam kerangka kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses). Sedangkan EFAS (External Strategic Factory Analysis Summary) dengan kata lain adalah faktor-faktor eksternal yang dirumuskan dalam kerangka peluang (opportunities) dan ancaman (threats).

#### A. Strategi S-O (Strength – Opportunitiy)

Strategi ini merupakan kombinasi dari faktor internal (kekuatan/strengths) dan faktor eksternal (peluang/opportunities). Strategi menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal, yaitu dengan memaksimalkan

seluruh kekuatan untuk meraih dan mengoptimalkan peluang yang ada semaksimal mungkin.

**B. Strategi S-T (Strength – Threats)**

strategi ini merupakan kombinasi dari faktor internal (kekuatan/strengths) dan faktor eksternal (ancaman/threats). Strategi ini memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi segala ancaman yang datang dari luar perusahaan.

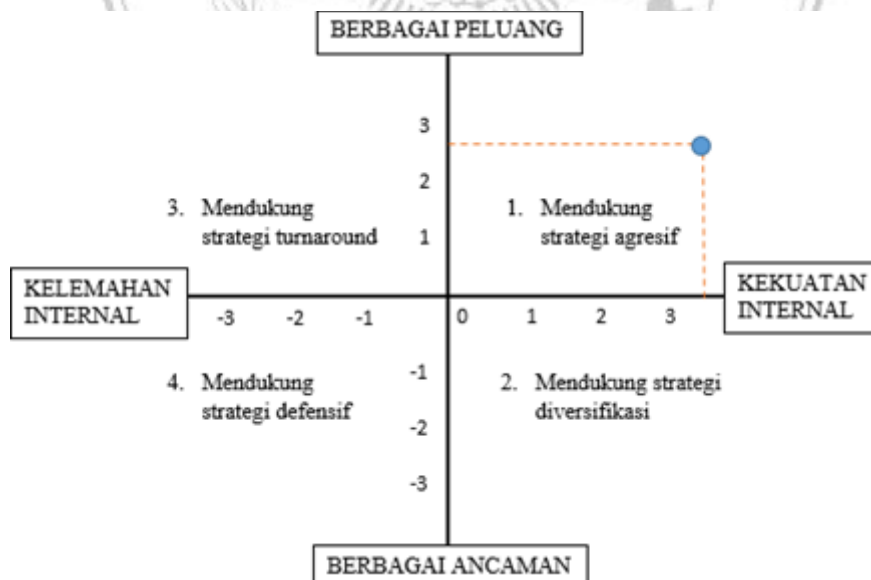
**C. Strategi W-O (Weakness – Opportunity)**

Strategi ini merupakan kombinasi dari faktor internal (kelemahan/weaknesses) dan faktor eksternal (peluang/opportunities). Strategi ini diterapkan dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

**D. Strategi W-T (Weakness – Threats)**

Strategi ini merupakan kombinasi dari faktor internal (kelemahan/weaknesses) dan faktor eksternal (ancaman/threats). Strategi ini bersifat defensif dan berupaya menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan.

**E. Diagram Analisis SWOT**



Rekomendasi: Gambar 2 Diagram Analisis SWOT

1. Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, Rekomendasi strategi yang diberikan adalah agresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

2. Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taksinya.

3. Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Turn-Around (ubah strategi), artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

4. Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Defensif (strategi bertahan), artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

Dengan penggunaan alat analisis di atas diharapkan akan dapat memecahkan permasalahan yang ada dalam penelitian ini.

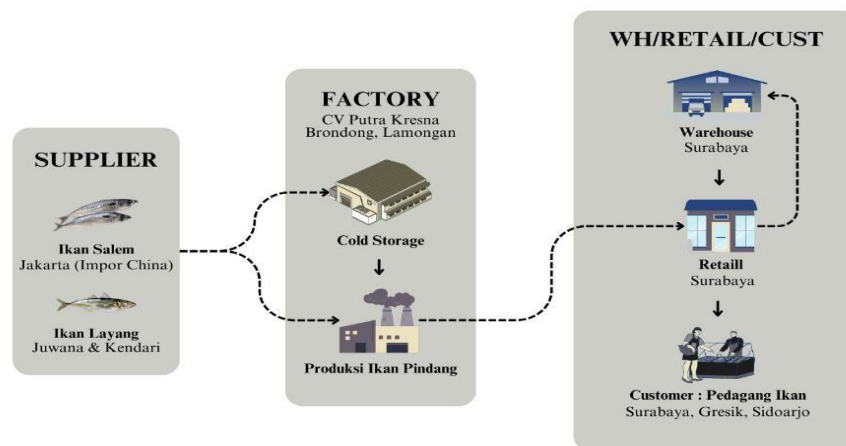
## D. Hasil dan Pembahasan

### 1. Profil Perusahaan

CV Putra Kresna merupakan salah satu Unit Pengolahan Ikan (UPI) Pindang terbesar di Jawa Timur, yang telah beroperasi selama 17 tahun. Berdiri pada tahun 2006, berawal dari sebuah badan usaha yang bergerak pada bidang pengeringan ikan layang atau penjemuran ikan. Namun pada tahun yang sama hingga seterusnya, permintaan pasar semakin melonjak sehingga pada tahun 2010, usaha ini melakukan pengolahan perikanan dengan produksi pemindangan yang hanya menggunakan ikan layang saja. Hal tersebut dikarenakan pada tahun tersebut perikanan brondong masih banyak menghasilkan tangkapan ikan layang. CV Putra Kresna terletak di Desa Brondong, Kecamatan Brondong, Kabupaten Lamongan yang telah memiliki 2 Gudang pengolahan ikan dengan lokasi yang berbeda, dimana pada Gudang 1 berada di Jalan Raya KM 77 Dusun Jompong dan memiliki letak yang sangat strategis karena dekat dengan jalan raya, sehingga mampu memudahkan kegiatan distribusi dari dan menuju Gudang, sedangkan untuk Gudang 2 berada di Jalan Trunojoyo Dusun Jompong, namun pada Gudang 2 ini memiliki lokasi yang kurang strategis karena jalan hanya dapat diakses dengan menggunakan satu kendaraan saja sehingga kegiatan distribusi atau kegiatan lain dapat terganggu.

#### Alur Rantai Pasok Produk Ikan Pindang CV Putra Kresna

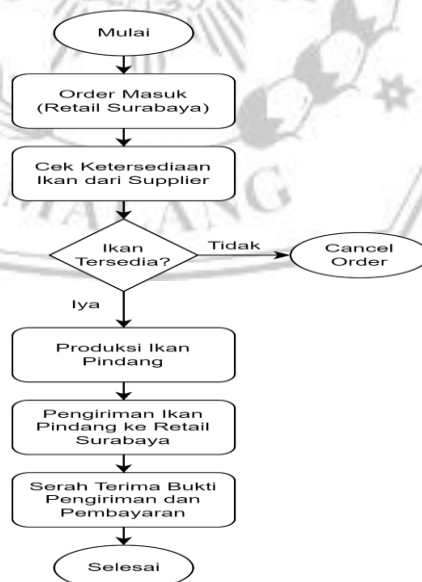
Alur rantai pasok produk ikan pindang pada CV Putra Kresna dapat dilihat pada



Gambar 3 Alur Rantai Pasok Ikan Pindang pada CV Putra Kresna

Gambar 3 dimana alur rantai pasok perusahaan dimulai dari *supplier* hingga *customer* akhir. Dalam menjalankan produksinya CV Putra Kresna membutuhkan bahan baku ikan diantaranya ikan salem dan layang, bahan baku ikan salem memiliki *supplier* yang berasal dari China dan diimpor oleh perusahaan di Jakarta, sedangkan bahan baku ikan layang berasal dari ikan hasil tangkap nelayan lokal. Setelah seluruh pasokan ikan terpenuhi, maka perusahaan akan menyimpan sebagian bahan baku ikan tersebut ke dalam *cold storage* dan sebagian lagi untuk diproduksi pada hari yang sama saat bahan baku datang dengan *Lead Time* pemesanan bahan baku selama 7 hari.

Pada tahap berikutnya adalah proses produksi ikan pindang dan pengiriman ikan pindang yang telah diproduksi ke retail Surabaya untuk dilakukan penjualan ke pedagang ikan kecil, dimana customer yang dimiliki oleh CV Putra Kresna untuk retail Surabaya berasal dari Gresik, Surabaya, dan Sidoarjo. Setelah proses penjualan ikan pindang di retail selesai akan tetapi masih ada sisa stok ikan pindang, maka selanjutnya ikan pindang akan disimpan pada warehouse yang ada di Surabaya dengan biaya simpan per kg ikan adalah Rp 5000,00, dan ikan pindang tersebut akan dijual pada hari berikutnya. Adapun alur proses bisnis CV Putra Kresna adalah sebagai berikut:



Gambar 4 Alur Proses Bisnis CV Putra Kresna

Berdasarkan Gambar 4 maka diketahui alur proses bisnis CV Putra Kresna, dimana pada tahap awal perusahaan akan menerima order atau pesanan masuk dari retail Surabaya, setelah mendapatkan order masuk maka proses selanjutnya yaitu pengecekan ketersediaan ikan bahan baku dari supplier baik pada *cold storage* maupun pada gudang produksi, yaitu ikan yang baru sampai setelah pengiriman dari supplier. Ketika ikan bahan baku tidak tersedia, maka pihak perusahaan akan melakukan pembatalan pesanan dari retail Surabaya dan jika ikan bahan baku tersedia, maka lanjut ke proses produksi. Setelah proses produksi ikan selesai, tahap selanjutnya yaitu proses pengiriman ikan pindang ke retail Surabaya. Pada retail Surabaya, driver akan melakukan serah terima bukti pengiriman dan proses pembayaran dari retail Surabaya ke CV Putra Kresna. Setelah melakukan seluruh tahapan maka proses bisnis pada CV Putra Kresna selesai.

Produksi ikan pindang yang dilakukan berkisar antara 2,5 ton – 3 ton per hari, harga bahan baku ikan segar (ikan layang) yang berlaku saat penelitian Rp10.000/kg. Dengan demikian, jumlah biaya pembelian bahan baku sangat tergantung dari jumlah produksi dan harga bahan baku yang berlaku. Biaya operasional selanjutnya adalah biaya pembelian besek. Besek digunakan sebagai tempat ikan pindang hasil produksi. Besek yang dimaksud terbuat dari anyaman bambu yang dibuat renggang dan berbentuk persegi panjang atau bundar. Besar besek yang digunakan tergantung besar ikan dan jumlah ikan yang akan dimuat dalam 1 buah besek. Jumlah ikan yang dimuat dalam 1 besek adalah 3 sampai 5 ekor tergantung dari besar kecil ukuran ikan. Jumlah besek yang dipakai sangat tergantung dari jumlah produksi dan ukuran ikan. Berdasarkan wawancara dengan pemilik, rata-rata penggunaan besek adalah 500 - 700 buah besek dalam 1 hari produksi.

Pemasaran merupakan unsur penting dalam suatu usaha, yaitu sebagai ujung tombak dalam penjualan produk. Pemasaran produk pindang CV Putra Kresna dilakukan secara sederhana, yaitu produk langsung dijual ke beberapa retail untuk dipasarkan ke konsumen. Pemasaran masih menjadi permasalahan tersendiri bagi usaha ini karena pemasaran hanya dilakukan di Pasar tradisional saja belum bisa menembus ke Pasar Modern. Pemasaran produk pindang dilakukan di pasar tradisional di Kota Surabaya ini relatif mudah, karena karakteristik produk pindang

yang rasanya lezat, praktis dalam pengolahan dan harga yang terjangkau sehingga digemari oleh banyak konsumen. Rasa dan harga produk termasuk dalam aspek yang menjadi pertimbangan konsumen ketika akan membeli produk hasil perikanan. (Kanom, & Darmawan, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, jumlah keuntungan dari usaha pemindangan ikan sebesar Rp 263.693.880,- per tahun. Keuntungan pengolah ikan dapat terlihat signifikan pada momen tertentu, misalnya momen jelang Hari Raya Idul Fitri. Keuntungan yang diperoleh pengolah dimanfaatkan selain untuk kebutuhan pribadi, sebagian digunakan untuk investasi pengembangan usaha pemindangan yang dilakukan. Pendapatan yang diperoleh oleh pengolah ikan merupakan nilai total penjualan olahan ikan selama kurun waktu 1 (satu) tahun. Pendapatan tersebut merupakan pendapatan total sebelum dikurangi dengan biaya produksi, yang meliputi biaya tetap dan tidak tetap. Nilai jual ikan pindang menyesuaikan dengan ukuran besar kecilnya ikan, dengan kisaran harga jual rata-rata Rp 27.500,- sampai 30.000,- per kg. Ikan olahan yang dijual ditempatkan pada kotak wadah yang diisi 3 – 5 ekor ikan dan diikat untuk setiap 1 bendel (10 kotak) wadah.

## **2. Kondisi Lingkungan Internal Usaha Ikan Pindang CV. Putra Kresna**

### **A. Personalia**

Dalam usaha produksi Ikan Pindang CV Putra Kresna, pengelolaan sumber daya manusia (personalia) sangat penting untuk mendukung produktivitas dan keberlangsungan usaha. Berikut adalah aspek-aspek pengelolaan personalia yang dilakukan oleh Cv Putra Kresna:

Rekrutmen Personalia: CV Putra Kresna melakukan proses rekrutmen yang baik untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan, tenaga kerja yang berada pada Cv Putra Kresna yaitu Laki-laki yang berusia 40-50 tahun dan Perempuan yang berusia 35-47 tahun. Pemilihan tenaga kerja dilakukan dengan mencari rekomendasi dari karyawan lama karena sebagian besar tenaga kerjanya adalah keluarga dari tenaga kerja maupun tetangga sekitar tempat usaha. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Bapak Budi bagian dari produksi mengatakan bahwa:

*“ Proses rekrutmen yang dilakukan Cv Putra Kresna cukup ketat, tapi adil. Mereka memilih karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan*

*perusahaan. Kebanyakan karyawan di sini adalah keluarga atau tetangga, jadi kami sudah saling kenal dan dapat bekerja dengan baik bersama.”*

Pemberian Imbalan: CV Putra Kresna menetapkan sistem imbalan yang adil dan kompetitif bagi karyawan, pemberian imbalan dilihat dari kinerja, lama bekerja maupun pencapaian target produksi ikan pindang. Imbalan yang sesuai dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Bapak Budi bagian dari produksi mengatakan bahwa:

*"Sistem pemberian imbalan di CV Putra Kresna cukup adil dan kompetitif. Gaji kami disesuaikan dengan kinerja, lama bekerja, dan pencapaian target produksi ikan pindang. Semakin baik kinerja kami, semakin besar imbalan yang kami terima. Hal ini membuat kami termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi."*

Program Kesejahteraan Karyawan: CV Putra Kresna memperhatikan kesejahteraan karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif, pada hari tertentu biasanya pemilik Cv Putra Kresna memberikan fasilitas cek kesehatan gratis bagi karyawan seperti cek tensi darah, kolesterol, dll , keamanan kerja juga dengan menyediakan peralatan pelindung diri dan prosedur keselamatan kerja terutama bagi pekerja Laki-laki pada saat melakukan perebusan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Bapak Budi bagian dari produksi mengatakan bahwa:

*"Pemilik CV Putra Kresna sangat memperhatikan kesejahteraan kami para karyawan. Mereka menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan kondusif. Beberapa waktu lalu, kami mendapat fasilitas cek kesehatan gratis seperti cek tensi darah dan kolesterol. Untuk menjaga keselamatan kerja, perusahaan juga menyediakan peralatan pelindung diri dan prosedur keamanan, terutama bagi kami yang bekerja di bagian perebusan."*

## **B. Keuangan**

Dalam usaha produksi Ikan Pindang CV Putra Kresna, fungsi keuangan dan pengelolaan dana merupakan aspek penting untuk mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan usaha. Berdasarkan informasi yang tersedia, berikut adalah deskripsi tentang bagaimana fungsi keuangan dijalankan oleh CV Putra Kresna. CV Putra Kresna termasuk usaha skala menengah yang telah berjalan cukup lama. Dalam



mengalokasikan dana, CV Putra Kresna berusaha menggunakan dana secara efisien dan produktif. Mereka melakukan manajemen aset lancar seperti persediaan dan piutang dengan baik untuk memastikan siklus konversi kas yang optimal. Begitu pula dengan manajemen aset tetap, perusahaan melakukan perawatan dan pemeliharaan mesin-mesin produksi secara teratur untuk memaksimalkan umur ekonomisnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan pemilik Cv Putra Kresna yaitu Bapak Edi bahwa:

*“ Perawatan dan pemeliharaan aset tetap seperti mesin-mesin produksi juga menjadi perhatian khusus di CV Putra Kresna. Kami melakukan perawatan rutin agar mesin-mesin bisa digunakan dalam jangka panjang dan memberikan kinerja maksimal. Tentunya ini mengoptimalkan nilai investasi yang telah dikeluarkan perusahaan untuk membeli mesin-mesin tersebut.”*

### **C. Administrasi dan Akuntansi**

Dalam menjalankan usaha produksi Ikan Pindang, CV Putra Kresna memahami pentingnya administrasi dan akuntansi yang baik untuk mendukung pengambilan keputusan serta pengawasan manajemen. Oleh karena itu, perusahaan telah mengimplementasikan beberapa aspek penting dalam hal ini.

Pertama, Cv Putra Kresna menaruh perhatian khusus pada aspek akuntansi keuangan dan biaya. Dengan melakukan pencatatan dan pelaporan keuangan yang baik, CV Putra Kresna dapat menganalisis kinerja perusahaan dari segi finansial, seperti laba rugi, arus kas, dan posisi keuangan secara keseluruhan. Selain itu, perusahaan juga melakukan akuntansi biaya untuk memantau dan mengendalikan biaya-biaya yang timbul dalam proses produksi Ikan Pindang, sehingga dapat mengoptimalkan efisiensi dan profitabilitas. Tidak hanya itu, CV Putra Kresna juga menerapkan akuntansi manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dan operasional. Akuntansi manajemen memberikan informasi relevan seperti analisis biaya-volume-laba, anggaran, dan evaluasi kinerja yang membantu manajemen dalam merencanakan, mengorganisir, dan mengendalikan kegiatan usaha secara efektif. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan pemilik Cv Putra Kresna yaitu Bapak Edi bahwa:

*“CV Putra Kresna menyadari betul pentingnya administrasi dan akuntansi*

*yang baik dalam menjalankan usaha produksi ikan pindang. Perusahaan sangat memperhatikan aspek akuntansi keuangan dan biaya produksi. Pencatatan dan pelaporan keuangan dilakukan dengan tertib sehingga manajemen dapat menganalisis kinerja finansial secara akurat, seperti laba rugi, arus kas, dan posisi keuangan keseluruhan. Ini membantu dalam pengambilan keputusan yang tepat.”*

#### **D. Produksi**

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Cv Putra Kresna bahwa dalam lingkungan internal pada tinjauan produksi yang dilakukan meliputi proses produksi dan pengawasan produksi. Proses produksi Ikan Pindang melibatkan beberapa tahapan, seperti persiapan bahan baku yaitu ikan yang akan di pindang di bersihkan dahulu lalu direbus dalam larutan garam yang tidak terlalu pekat dan setelah itu proses pendinginan lalu melakukan pengemasan ikan pindang yang di tata di dalam besek setelah itu dilakukan distribusi di Pasar Tradisional Surabaya. Pengawasan produksi yang baik sangat penting untuk menjamin kualitas produk Ikan Pindang yang dihasilkan, pengawasan dilakukan oleh pemilik Cv Putra Kresna dengan menetapkan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas, melakukan inspeksi berkala, dan menerapkan sistem manajemen mutu, pengawasan juga meliputi pemantauan bahan baku, proses pengolahan, pengemasan, dan penyimpanan produk jadi. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Bapak Edi bahwa:

*"Untuk menjamin kualitas produk ikan pindang yang dihasilkan, kami melakukan pengawasan produksi secara ketat. Kami telah menetapkan standar operasional prosedur (SOP) yang jelas dan harus diikuti dalam setiap tahapan produksi. Selain itu, kami juga melakukan inspeksi berkala terhadap seluruh proses, mulai dari pemeriksaan bahan baku, proses pengolahan, hingga pengemasan dan penyimpanan produk jadi."*

#### **E. Pemasaran**

Berdasarkan wawancara yang dilakukan bahwa tinjauan pemasaran yang sederhana pada usaha ikan pindang Cv Putra Kresna yaitu meliputi 4 P (*Product, Price, Place, Promotion*). Produk (*Product*): (1) Ikan Pindang merupakan produk utama yang diproduksi oleh CV Putra Kresna, jenis ikan yang dipindang adalah Ikan

Salem, Layang dan Tongkol, (2) Belum mempunyai merek produk Ikan Pindang yang digunakan oleh CV Putra Kresna . Harga (*Price*): (1) Harga per besek untuk pembelian satuan adalah Rp 5.000. Promosi (*Promotion*): (1) Saat ini, promosi hanya dilakukan secara konvensional di pasar tradisional sekitar tempat usaha dan Surabaya, (2) Belum melakukan promosi secara online atau memanfaatkan media digital. Tempat (*Place*): (1) Produk hanya dipasarkan di pasar tradisional di sekitar tempat usaha dan Surabaya (2) Belum memasuki pasar modern seperti supermarket atau toko modern lainnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Bapak Edi bahwa:

*“ Strategi pemasaran kami di CV Putra Kresna masih cukup sederhana, menggunakan konsep 4P (Product, Price, Place, Promotion). Produk utama kami adalah ikan pindang dari jenis ikan salem, layang, dan tongkol. Sayangnya, kami belum memiliki merek dagang khusus untuk produk ikan pindang kami. Untuk harga, kami menjual ikan pindang per besek dengan harga Rp5.000 untuk pembelian satuan. Sedangkan dalam hal promosi, saat ini kami masih melakukannya secara konvensional di pasar-pasar tradisional sekitar tempat usaha dan Surabaya. Belum memanfaatkan media digital atau online untuk promosi produk. Terkait tempat atau saluran distribusi, produk ikan pindang kami hanya dipasarkan di pasar-pasar tradisional di sekitar tempat usaha dan Surabaya. Kami belum memasuki pasar modern seperti supermarket atau toko modern lainnya.”*

### **3. Kondisi Lingkungan Eksternal Usaha Ikan Pindang CV Putra Kresna**

#### **a. Lingkungan Ekonomi**

Sebagai usaha produksi Ikan Pindang, CV Putra Kresna tidak dapat terlepas dari pengaruh lingkungan ekonomi baik secara lokal maupun global. Ketika terjadi resesi atau perlambatan ekonomi, permintaan Ikan Pindang kemungkinan akan menurun karena daya beli masyarakat yang berkurang, seperti halnya pada waktu pemasaran jika permintaan ikan pindang sepi maka produksi selanjutnya akan di kurangi. Oleh karena itu, CV Putra Kresna waspada terhadap gejala resesi dan siap mengambil langkah-langkah penyesuaian seperti pengurangan produksi atau efisiensi biaya. Inflasi yang tinggi dapat meningkatkan biaya produksi Ikan Pindang, terutama biaya bahan baku dan upah tenaga kerja. Untuk mengatasinya, CV Putra Kresna mungkin perlu melakukan penyesuaian harga jual atau mencari strategi untuk

menekan biaya produksi seperti mencari sumber bahan baku alternatif yang lebih murah namun tetap memenuhi standar kualitas yang diharapkan. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Bapak Edi bahwa:

*"Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi ikan pindang, CV Putra Kresna tidak dapat mengabaikan pengaruh kondisi ekonomi, baik secara lokal maupun global. Misalnya, jika terjadi resesi atau perlambatan ekonomi, kemungkinan besar permintaan ikan pindang akan menurun karena daya beli masyarakat yang berkurang. Dalam situasi seperti itu, kami harus siap melakukan penyesuaian seperti pengurangan produksi atau efisiensi biaya agar tetap bertahan."*

#### **b. Lingkungan Politik**

Sebagai pelaku usaha di industri Ikan Pindang, CV Putra Kresna tidak dapat lepas dari pengaruh lingkungan politik yang berlaku di daerah operasionalnya maupun secara nasional. Peraturan pemerintah terkait regulasi keamanan pangan belum sepenuhnya dijalankan oleh Cv Putra Kresna, karena pemilik menyadari teknologi dan pengemasan yang digunakan pada produksi ikan pindang masih tergolong sederhana dan belum bisa memenuhi standart keamanan. Selain itu, CV Putra Kresna juga memperhatikan persaingan harga dengan produsen Ikan Pindang lainnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Bapak Edi bahwa:

*"Sebagai pelaku usaha di industri ikan pindang, kami tidak bisa mengabaikan pengaruh lingkungan politik dan regulasi pemerintah. Memang kami akui bahwa kami belum sepenuhnya memenuhi regulasi keamanan pangan yang berlaku. Hal ini karena teknologi dan pengemasan yang kami gunakan dalam produksi ikan pindang masih tergolong sederhana dan belum memenuhi standar keamanan tertentu. Selain regulasi keamanan pangan, kami juga harus memperhatikan persaingan harga dengan produsen ikan pindang lainnya. Kondisi politik dan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi harga bahan baku dan biaya produksi kami, yang tentunya berdampak pada harga jual produk akhir. Kami harus selalu waspada agar tetap kompetitif di pasar."*

### **c. Lingkungan Sosial**

Dalam menjalankan usaha produksi Ikan Pindang, CV Putra Kresna tidak hanya berfokus pada mengejar keuntungan semata, tetapi juga memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Sebagai perusahaan yang beroperasi di tengah masyarakat, CV Putra Kresna memahami pentingnya membangun hubungan baik dan memberikan kontribusi positif bagi komunitas setempat. Salah satu bentuk tanggung jawab sosial yang dilakukan oleh CV Putra Kresna adalah memprioritaskan penyerapan tenaga kerja lokal dalam aktivitas produksi mereka. Dengan mempekerjakan penduduk sekitar, perusahaan tidak hanya memberikan lapangan pekerjaan dan sumber penghasilan, tetapi juga turut berkontribusi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayah tersebut. Selain itu, CV Putra Kresna juga terlibat dalam program-program pelatihan dan pengembangan keterampilan bagi karyawan, sehingga meningkatkan kualitas sumber daya manusia di daerah tersebut. Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Bapak Edi bahwa:

*“CV Putra Kresna tidak hanya berfokus pada keuntungan, tapi juga memperhatikan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan. Kita memprioritaskan penyerapan tenaga kerja lokal dan memberikan kontribusi pada kesejahteraan masyarakat dengan mempekerjakan penduduk sekitar dan memberikan pelatihan keterampilan bagi karyawan.”*

## **4. Strategi Pengembangan Usaha Ikan Pindang CV. Putra Kresna**

### **A. Analisis Aspek Internal Usaha Ikan Pindang Cv Putra Kresna**

Matriks Internal Factor Analysis Summary (IFAS) merupakan sebuah instrumen analisis strategis yang digunakan untuk menilai elemen-elemen internal dalam suatu organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk menggambarkan secara ringkas informasi mengenai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Matriks evaluasi internal, digunakan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan Usaha Ikan Pindang Cv Putra Kresna. Pemberian bobot pada faktor internal didasarkan pada penyebaran angket yang telah dilakukan pada pemilik dan karyawan Cv Putra Kresna, maka matriks IFAS dapat dijabarkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4 Matriks Evaluasi IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

No	Uraian Kekuatan ( <i>Strength, S</i> ) (X1)	Bobot	Rating	Skor
1	Fleksibilitas Produksi	0.13	3.50	0.45
2	Sudah berpengalaman dalam usaha pemindangan ikan	0.12	3.38	0.42
3	Produk ikan pindang yang berkualitas	0.12	3.36	0.41
4	Harga produk terjangkau	0.13	3.62	0.48
5	Bahan baku mudah didapat	0.14	3.82	0.53
<b>Total Kekuatan</b>		<b>0,64</b>		<b>2,28</b>
<b>Kelemahan (<i>Weakness, W</i>) (X2)</b>				
1	Belum mempunyai sertifikasi keamanan pangan	0.07	1.96	0.14
2	Kemasan yang sederhana	0.07	1.90	0.13
3	Kurangnya inovasi produk olahan ikan	0.07	1.80	0.12
4	Banyak pesaing dalam usaha produk ikan pindang	0.07	2.02	0.15
5	Terbatasnya saluran distribusi ke pasar modern	0.08	2.08	0.16
<b>Total Kelemahan</b>		<b>0,36</b>		<b>0,70</b>
<b>Total Keseluruhan</b>		<b>1</b>		<b>2,98</b>

Sumber: *Data diolah peneliti (2024)*

Berdasarkan Tabel 4 maka dapat ditentukan Internal Factor Analysis Summary (IFAS) yang mana analisis matrik IFAS merupakan hasil dari analisis yang berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang berpengaruh terhadap CV Putra Kresna di Kecamatan Brondong. Penentuan 5 (lima) indikator tersebut diperoleh dari berbagai sumber seperti data internal perusahaan, wawancara dengan manajemen dan karyawan, studi literatur yang sesuai dengan penelitian tersebut.

Kekuatan utama dalam pengembangan Usaha Ikan Pindang CV Putra Kresna dengan skor tertinggi 0,53 adalah bahan baku yang mudah didapat. Hal ini disebabkan karena lokasi usaha yang dekat dengan tempat pendaratan ikan, sehingga memudahkan dalam memperoleh bahan baku ikan segar secara mudah dan cepat. Keterangan dari pemilik CV Putra Kresna juga menegaskan bahwa kemudahan dalam mendapatkan bahan baku ikan segar merupakan salah satu kekuatan utama dalam mengembangkan usaha ikan pindang mereka. Berdasarkan informasi tambahan dari wawancara dengan beberapa karyawan CV Putra Kresna, mereka juga menyadari kekuatan pada Cv Putra Kresna adalah bahan baku yang mudah didapat yang menjadi kekuatan utama perusahaan. Berikut penjelasan dari karyawan:

Menurut Bapak Ridwan, kepala bagian pengadaan bahan baku, "*Lokasi pabrik yang sangat dekat dengan Pelabuhan Pendaratan Ikan memudahkan kami untuk mendapatkan ikan segar setiap harinya. Kami bisa langsung membeli ikan dari nelayan begitu mereka mendarat dengan mutu yang masih segar.*"

Ibu Sari, karyawan bagian pemasaran, juga menegaskan, "*Suplai ikan segar yang lancar dan dekat dengan pabrik membuat proses produksi ikan pindang bisa berjalan dengan baik dan efisien. Kami tidak perlu khawatir kehabisan stok bahan baku.*"

Bapak Andi, kepala bagian produksi menambahkan, "*Dengan bahan baku yang selalu tersedia dan segar, kualitas ikan pindang yang kami hasilkan juga terjaga dengan baik. Ini menjadi kekuatan penting bagi kami dalam mengembangkan usaha.*"

Dari penjelasan para karyawan tersebut, terlihat bahwa mereka mengakui dan menyetujui bahwa kemudahan mendapatkan bahan baku ikan segar karena lokasi yang dekat dengan tempat pendaratan ikan merupakan kekuatan utama dalam pengembangan usaha ikan pindang CV Putra Kresna. Hal ini sejalan dengan hasil analisis faktor kekuatan dan pernyataan dari pemilik perusahaan

Kelemahan utama dalam pengembangan usaha ikan pindang Cv Putra Kresna dengan skor tertinggi 0,16 adalah terbatasnya saluran distribusi ke pasar modern. Hasil tersebut sesuai dengan yang dituturkan oleh pemilik Cv Putra Kresna bahwa kendala yang dihadapi Cv Putra Kresna adalah kurangnya saluran distribusi ke pasar modern hal tersebut dikarenakan Pasar modern seperti supermarket dan hypermarket seringkali menerapkan persyaratan ketat terkait izin produk, kemasan, label, dan standar kualitas yang harus dipenuhi oleh produsen. Berdasarkan informasi tambahan dari wawancara dengan beberapa karyawan CV Putra Kresna, mereka juga menyadari kendala terbatasnya saluran distribusi ke pasar modern yang menjadi kelemahan utama perusahaan. Berikut penjelasan dari karyawan:

Menurut Bapak Andi, kepala bagian produksi, "*Kami sering kali kesulitan memasarkan produk ikan pindang ke supermarket dan hypermarket besar. Mereka memiliki persyaratan yang sangat ketat, seperti izin produk, kemasan, dan standar kualitas yang belum kami penuhi sepenuhnya.*"

Sementara itu, Ibu Sari dari bagian pemasaran menambahkan, "*Selama ini kami hanya memasarkan produk ke pasar tradisional dan beberapa toko kelontong. Untuk masuk ke pasar modern dibutuhkan investasi yang cukup besar, terutama untuk mengatur kemasan dan labelisasi yang sesuai standar mereka.*"

Dari penjelasan karyawan tersebut, terlihat bahwa mereka juga menyadari kendala terbatasnya saluran distribusi ke pasar modern yang menjadi kelemahan utama CV Putra Kresna. Kendala tersebut disebabkan oleh persyaratan ketat pasar modern terkait izin, kemasan, label, dan standar kualitas yang belum sepenuhnya dipenuhi perusahaan

Analisis faktor-faktor internal menghasilkan angka 2,98. Berdasarkan nilai skor matriks IFE tersebut mengidentifikasi bahwa faktor internal berada dalam posisi sedang karena berada pada skor antara 2,0 – 2,99 (David, 2012:345). Hal ini mengidentifikasi bahwa usaha ikan pindang Cv Putra Kresna telah mampu memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan dalam memasarkan usaha ikan pindang yang menjadi ciri khasnya.

#### **B. Analisis Aspek Eksternal Usaha Ikan Pindang CV Putra Kresna**

Matriks *Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)* sendiri merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja dan strategi suatu organisasi, Dengan fokus pada lingkungan ekonomi, sosial, budaya, politik, hukum, teknologi, dan faktor lingkungan yang kompetitif, EFAS membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin memengaruhi kesuksesan mereka.

Berdasarkan wawancara yang sudah dilakukan melalui beberapa pertanyaan yang telah diajukan sesuai dengan pedoman wawancara yang ada maka selanjutnya ditentukan mana faktor yang mempengaruhi terhadap peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) perusahaan, Berikut merupakan tabel analisis faktor eksternal perusahaan:



Tabel 5 Matriks Evaluasi EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

No	Uraian	Bobot	Rating	Skor
	<b>Peluang (Opportunities, O) (X3)</b>			
1	Meningkatkan minat masyarakat dalam mengkonsumsi ikan pindang	0.14	3.22	0.47
2	Adanya dukungan pemerintah	0.12	2.60	0.30
3	Potensi untuk meningkatkan penjualan melalui pemasaran online	0.14	3.04	0.42
4	Proses produksi mudah dilakukan	0.15	3.38	0.51
5	Pengembangan produk ikan pindang	0.16	3.56	0.57
<b>Total Peluang</b>		<b>0,71</b>		<b>2,27</b>
	<b>Ancaman (Threat, T) (X4)</b>			
1	Persaingan dengan pemindang ikan modern yang lebih besar	0.10	2.44	0.21
2	Fluktuasi harga bahan baku ikan yang tinggi	0.06	1.34	0.08
3	Regulasi pemerintah terkait standarisasi produk makanan	0.06	1.14	0.16
4	Tawar menawar harga yang diajukan supplier	0.07	1.50	0.10
<b>Total Ancaman</b>		<b>0,29</b>		<b>0,48</b>
<b>Total Keseluruhan</b>		<b>1</b>		<b>2,75</b>

Sumber: *Data diolah peneliti (2024)*

Berdasarkan Tabel 5 maka dapat ditentukan *External Factor Analysis Summary* (EFAS) yang mana analisis matrik EFAS merupakan hasil dari analisis yang berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang berpengaruh terhadap CV Putra Kresna di Kecamatan Brondong. Penentuan 5 (lima) indikator tersebut diperoleh dari berbagai sumber seperti data internal perusahaan, wawancara dengan manajemen dan karyawan, studi literatur yang sesuai dengan penelitian tersebut.

Peluang utama dalam pengembangan usaha ikan pindang Cv Putra Kresna dengan skor tertinggi 0,57 adalah pengembangan produk ikan pindang. Hasil tersebut sesuai dengan yang dituturkan oleh pemilik Cv Putra Kresna bahwa mereka menyadari pentingnya melakukan inovasi dan diversifikasi produk untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat di industri ikan pindang. Pemilik mengakui bahwa selama ini perusahaan masih terlalu fokus pada produksi ikan pindang standart, sehingga kurang dapat menjangkau segmen pasar yang lebih luas dengan preferensi yang berbeda-beda. Berdasarkan informasi tambahan dari wawancara dengan beberapa karyawan CV Putra Kresna, mereka juga menyadari

peluang utama dalam Cv Putra Kresna ini adalah mengembangkan produk ikan pindang. Berikut penjelasan dari karyawan:

Menurut Ibu Sari, karyawan bagian pemasaran, "*Kami memang melihat adanya peluang besar untuk mengembangkan varian produk ikan pindang. Selama ini kami hanya memproduksi ikan pindang standar, padahal banyak konsumen yang menginginkan rasa dan olahan yang berbeda seperti pedas, asam, atau ikan pindang kaleng.*"

Bapak Andi, kepala bagian produksi menuturkan, "*Untuk bisa bersaing, kami harus terus berinovasi mengembangkan produk ikan pindang yang unik dan sesuai selera pasar. Beberapa ide yang pernah kami diskusikan seperti ikan pindang krispi, ikan pindang sambal matah, atau ikan pindang bakar.*"

Sementara itu, Bapak Ridwan dari bagian pengadaan menambahkan, "*Dengan melakukan diversifikasi produk, kami bisa menjangkau segmen konsumen yang lebih luas, baik dari segi preferensi rasa maupun kemasan yang berbeda seperti kemasan kaleng.*"

Dari penjelasan para karyawan tersebut, terlihat mereka mengakui dan menyetujui bahwa pengembangan produk ikan pindang merupakan peluang utama bagi CV Putra Kresna untuk mengembangkan usahanya menghadapi persaingan yang semakin ketat. Hal ini selaras dengan analisis faktor peluang dan pernyataan dari pemilik perusah

Ancaman utama dalam pengembangan usaha ikan pindang Cv Putra Kresna dengan skor tertinggi 0,21 adalah persaingan dengan pemindang ikan modern yang lebih besar. Hasil tersebut sesuai dengan yang dituturkan oleh pemilik Cv Putra Kresna bahwa Kecamatan Brondong merupakan sentra UMKM ikan pindang dimana sebagian masyarakat memproduksi ikan pindang baik itu skala kecil maupun skala besar. Selain itu adanya pesaing yang lebih modern yang sudah mempunyai pasar luas hingga memasuki pasar modern. Berdasarkan informasi tambahan dari wawancara dengan beberapa karyawan CV Putra Kresna, mereka juga menyadari ancaman utama dalam Cv Putra Kresna ini adalah banyaknya pesaing . Berikut penjelasan dari karyawan:

Menurut Ibu Sari, karyawan bagian pemasaran, "*Kami memang merasa terancam dengan munculnya pemindang ikan besar yang lebih modern dan mapan. Mereka memiliki sumberdaya yang lebih banyak, baik dari sisi modal, teknologi,*

*hingga akses ke pasar modern yang luas."*

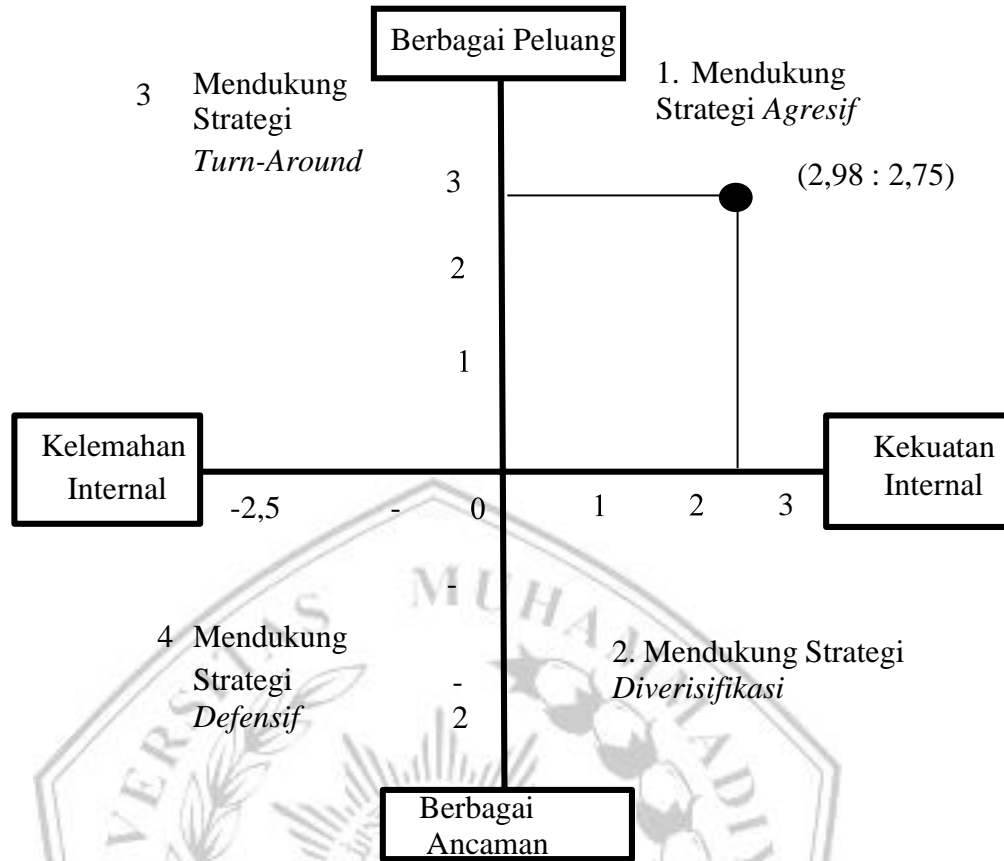
Bapak Andi, kepala bagian produksi menambahkan, "*Para pesaing besar ini bisa memproduksi ikan pindang dalam skala yang jauh lebih besar dengan kualitas yang lebih konsisten. Mereka juga bisa menekan biaya produksi lebih rendah karena skala ekonomi.*"

Sementara Bapak Ridwan dari bagian pengadaan menyatakan, "*Pesaing besar juga lebih mudah mendapatkan bahan baku berkualitas karena memiliki kekuatan tawar lebih tinggi kepada pemasok dan nelayan.*"

Dari keterangan para karyawan tersebut, mereka mengakui bahwa persaingan dengan pemindang ikan modern yang lebih besar merupakan ancaman utama bagi CV Putra Kresna. Pemindang besar dianggap lebih unggul dalam hal skala produksi, konsistensi kualitas, efisiensi biaya, dan akses pasar yang lebih luas. Hal ini sesuai dengan hasil analisis faktor ancaman dan pernyataan dari pemilik perusahaan sebelumnya.

Berdasarkan hasil analisis EFAS disimpulkan bahwa peluang yang dihadapi oleh CV Putra Kresna lebih besar daripada ancaman yang harus dihadapi. Berdasarkan perhitungan di atas skor peluang yang harus dihadapi sebesar 2,27, sedangkan skor ancaman yang harus dihadapi adalah sebesar 0,48. Analisis faktor eksternal menghasilkan angka 2,75. Berdasarkan skor matriks EFAS tersebut mengidentifikasi bahwa faktor eksternal berada dalam posisi sedang karena berada pada skor antara 2,0 – 2,99 (David, 2012:345). Hal ini mengidentifikasi bahwa usaha ikan pindang Cv Putra Kresna telah mampu memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman dalam memproduksi olahan ikan pindang.

Dari hasil perhitungan IFAS & EFAS maka di ketahui titik koordinatnya terletak pada (2,98; 2,75). Hasil koordinat tersebut disajikan pada diagram matrik SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan maka di dapatkan diagram seperti dibawah ini yang artinya kekuatan lebih besar dari ancaman dengan menggunakan kondisi kekuatan untuk mengatasi ancaman yang ada, maka segala ancaman akan teratasi. Setelah mengetahui hal tersebut disusunlah matriks grand strategy seperti yang ada di gambar berikut ini:



Gambar 3 Grand Matrix Strategy

Dari hasil analisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman pada Gambar 4.2 di atas perusahaan CV Putra Kresna terletak pada koordinat (2,98; 2,75) atau berada pada posisi kuadran I (strategi agresif). Perusahaan yang berada pada kuadran I yang berarti memiliki posisi kompetitif yang kuat. Maka strategi yang tepat untuk saat ini adalah intensif yaitu pengembangan pasar (*market development*), pengembangan produk (*product development*) dan penetrasi pasar (*market penetration*).

Strategi pengembangan pasar melibatkan upaya perusahaan untuk memperluas kehadiran mereka dengan memasuki segmen pasar baru atau menjelajahi wilayah geografis baru menggunakan produk atau layanan yang telah ada sebelumnya. Misalnya, usaha CV Putra Kresna yang awalnya hanya berfokus pada pasar lokal (Surabaya & sekitarnya) memutuskan untuk memasuki pasar diluar wilayah Surabaya dan menjual produknya di wilayah lain menggunakan platform online sehingga dapat memperluas pasar modern serta memperbesar pangsa pasar.

Pengembangan produk dan layanan merupakan strategi di mana perusahaan berfokus pada pengenalan produk baru atau peningkatan pada produk dan layanan yang telah ada sebelumnya. Contohnya, CV Putra Kresna dapat memperkenalkan modifikasi produk baru dengan melibatkan berbagai inovasi untuk meningkatkan citarasa, keamanan pangan, dan daya simpan, serta menyesuaikan dengan preferensi konsumen. Seperti, variasi rasa dapat dicapai dengan penambahan bumbu dan rempah, menciptakan ikan pindang dengan rasa pedas, manis, atau asin. Penggunaan metode pengolahan baru atau teknologi modern dapat meningkatkan keamanan pangan dan efisiensi proses. Pemanfaatan bahan baku alternatif dengan dampak lingkungan lebih rendah juga merupakan strategi modifikasi produk yang dapat diadopsi.

Dalam upaya meningkatkan pangsa pasar produk ikan pindangnya di wilayah pemasaran yang sudah ada, CV Putra Kresna dapat menerapkan strategi penetrasi pasar. Salah satu langkah utama adalah menawarkan harga yang kompetitif atau program diskon untuk menarik konsumen ikan pindang dari merek pesaing, hal ini merupakan salah satu strategi promosi penjualan yang dilakukan CV Putra Kresna dalam rangka penetrasi pasar. Dengan menawarkan diskon atau harga khusus untuk pembelian dalam jumlah tertentu, perusahaan bertujuan untuk mendorong konsumen membeli produk ikan pindang dalam kuantitas yang lebih besar. Promosi seperti ini dapat menarik minat konsumen karena memberikan nilai lebih dengan harga yang relatif lebih murah daripada membeli ikan pindang secara satuan. Bagi konsumen yang memang menyukai ikan pindang, promosi ini bisa menjadi insentif untuk membeli dalam jumlah yang lebih banyak sekaligus. Konsumen akan merasa mendapat penawaran menggiurkan dan pengalaman berbelanja yang menyenangkan.

Strategi promosi kuantitas seperti ini juga dapat meningkatkan volume penjualan secara keseluruhan bagi CV Putra Kresna. Meskipun margin keuntungan per unit produk lebih rendah, peningkatan volume penjualan yang signifikan dapat mengompensasi hal tersebut. Selain itu, promosi ini dapat membantu meningkatkan loyalitas pelanggan dan mendorong pembelian berulang di masa mendatang.

Melihat dari hasil analisis pada diagram kuadran analisis SWOT CV Putra Kresna, usaha ini berada pada kuadran I yang menjelaskan bahwa usaha ini memiliki

peluang dan kekuatan besar yang dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan UMKM melalui strategi pemasaran yang digunakan. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan oleh Alber Tulak (2013) dalam Istiana, Y., dkk (2022), penerapan yang digunakan pada kuadran I yaitu strategi SO yang dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan usahanya ke masa yang akan datang. Hal ini sejalan dengan riset yang dilakukan oleh Tampubolon & Riau (2022) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa usaha Pudung Anugrah berada pada kuadran 1. Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi usaha Pudung Anugrah tersebut karena memiliki peluang dan kekuatan, sehingga dengan kekuatan yang dimilikinya dapat memanfaatkan peluang yang ada menjadi keuntungan. Strategi pada kuadran 1 ini mendukung kebijakan agresif dengan strategi SO (*Strength-Opportunities*). Istiana, Y., dkk (2022) menemukan hal serupa dimana UMKM Sari Ulam Kota Tegal berada di Kuadran I sehingga menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi perusahaan tersebut untuk melakukan strategi pertumbuhan/agresif. Dalam penelitian Hafiz Zulfa (2023) juga menunjukkan hasil kuadran 1 yaitu growth (pertumbuhan). Strategi yang sangat cocok diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nur Alfian et al (2023) yang menjelaskan bahwa organisasi yang berhasil yaitu yang mampu mencapai target usaha yang masuk ke dalam kuadran I dalam matriks IE. Maka strategi yang tepat untuk saat ini adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Penetrasi Pasar fokus pada peningkatan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang sudah ada di pasar yang sudah ada. Ini biasanya dilakukan melalui strategi harga yang agresif, pemasaran yang kuat, atau pengembangan saluran distribusi yang lebih luas. Pengembangan Pasar mencakup usaha perluasan ke pasar baru dengan produk atau layanan yang sudah ada. Ini bisa melalui ekspansi geografis ke wilayah baru atau penargetan segmen pasar yang belum terjangkau sebelumnya. Pengembangan Produk fokus pada pengembangan produk baru untuk pasar yang sudah ada. Ini bisa meliputi inovasi produk, diversifikasi produk, atau perbaikan produk yang sudah ada.

Pendekatan ini menekankan pada peningkatan kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam proses produksi ikan pindang CV Putra Kresna. Dengan memberikan pelatihan dan pendampingan secara personal kepada para pengolah ikan pindang, mereka dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan dalam menghasilkan produk ikan pindang yang berkualitas tinggi. Hal ini akan berdampak pada optimalisasi pemanfaatan sumber daya alam seperti ikan segar sebagai bahan baku utama. Proses pengolahan yang baik akan menghasilkan produk ikan pindang yang higienis, rasa yang autentik, dan daya tahan yang lebih lama.

Selain itu, pendekatan ini juga menekankan pada inovasi dalam pengembangan produk olahan ikan pindang. Dengan memperhatikan potensi pasar dan preferensi konsumen, CV Putra Kresna dapat menciptakan varian produk baru atau memodifikasi resep dan kemasan produk existing untuk meningkatkan nilai tambah dan daya tarik bagi konsumen. Misalnya, dengan mengembangkan varian rasa baru, ukuran kemasan yang berbeda, atau pengemasan yang lebih menarik dan praktis. Aspek pelayanan kepada konsumen juga menjadi perhatian dalam pendekatan ini. Dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia, CV Putra Kresna dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada konsumen, seperti respon yang cepat terhadap keluhan, kemudahan dalam melakukan pemesanan, hingga penyampaian informasi produk yang transparan dan akurat.

Dengan menerapkan strategi ini, CV Putra Kresna diharapkan dapat meningkatkan kualitas dan daya saing produk ikan pindangnya di pasar, sehingga akan berdampak pada peningkatan penjualan dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

### **C. Analisis Matriks SWOT**

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi pemasaran. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan, dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yang dapat diambil oleh pimpinan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Matriks SWOT dari CV. Putra Kresna dapat dilihat pada Tabel 6 sebagai berikut:

Tabel 6 Matriks SWOT

<p><b>INTERNAL</b></p>	<p><b>Kekuatan ( <i>Strength</i>, S )</b> <b>(X1)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fleksibilitas produksi</li> <li>2. Sudah berpengalaman dalam usaha pemindangan</li> <li>3. Produk olahan ikan pindang yang berkualitas</li> <li>4. Harga produk terjangkau</li> <li>5. Bahan baku mudah didapat</li> </ol>	<p><b>Kelemahan ( <i>Weakness</i>, W ) (X2)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum mempunyai sertifikat keamanan pangan</li> <li>2. Kemasan yang sederhana</li> <li>3. Kurangnya inovasi produk olahan ikan pindang</li> <li>4. Banyak pesaing dalam usaha ikan pindang</li> <li>5. Terbatasnya saluran distribusi ke pasar modern</li> </ol>
<p><b>EKSTERNAL</b></p> <p><b>Peluang</b> <b>(Opportunities, O)</b> <b>(X3)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan minat masyarakat dalam mengkonsumsi ikan pindang.</li> <li>2. Adanya dukungan pemerintah.</li> <li>3. Potensi untuk meningkatkan penjualan melalui</li> </ol>	<p><b>SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan diskon kepada pembeli jika membeli banyak.</li> <li>2. Memberikan garansi kepada retail jika ikan pindang yang diterima dalam keadaan tidak bagus .</li> <li>3. Melakukan inovasi/ pengembangan produk ikan pindang .</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengembangkan sistem manajemen keamanan pangan yang efektif dan terstandar.</li> <li>2. Meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan efisiensi proses</li> </ol>



<p>pemasaran online</p> <p>4. Proses produksi mudah dilakukan</p> <p>5. Pengembangan produk olahan ikan pindang</p>	<p>4. Perbaiki Kemasan.</p>	<p>produksi.</p> <p>3. Melakukan pengembangan saluran distribusi</p>
<p><b>Ancaman ( Threat, T )</b></p> <p><b>(X4)</b></p> <p>1. Persaingan dengan pemindang ikan modern yang lebih besar</p> <p>2. Fluktuasi harga bahan baku ikan yang tinggi</p> <p>3. Regulasi pemerintah terkait standarisasi produk makanan.</p> <p>4. Tawar menawar harga yang diajukan supplier.</p>	<p><b>ST</b></p> <p>1. Menciptakan keunggulan kompetitif dengan fokus pada diferensiasi produk</p> <p>2. Meningkatkan manajemen rantai pasok untuk mengatasi fluktuasi harga bahan baku ikan</p> <p>3. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah terkait standarisasi produk makanan.</p> <p>4. Meningkatkan kemampuan negosiasi harga</p> <p>5. Mencari Supplier barang yang lebih murah.</p>	<p><b>WT</b></p> <p>1. Melakukan kolaborasi distribusi untuk mengurangi keterbatasan saluran distribusi.</p> <p>2. Membuat standarisasi pada produk olahan ikan pindang dan pembuatan sertifikat usaha</p> <p>3. Meningkatkan inovasi dalam produk olahan ikan pindang seperti menambah bahan-bahan yang berkualitas dan membuat kemasan yang menarik.</p>

Sumber: *Data diolah peneliti (2024)*

Berdasarkan Tabel 4.3 diketahui bahwa alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan dari pengembangan usaha ikan pindang Cv Putra

Kresna. Pengembangan strategi bersaing bertujuan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal sehingga dapat mengantisipasi perubahan faktor eksternal, yang sangat penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumber daya yang ada.

Alternatif strategi pengembangan usaha ikan pindang Cv Putra Kresna yang dihasilkan dari Matriks SWOT adalah pada strategi SO (*strength-opportunities*) strategi yang dihasilkan antara lain (1) Memberikan diskon kepada pembeli jika membeli banyak (2) Memberikan garansi kepada retail jika ikan pindang yang diterima dalam keadaan tidak bagus (3) Melakukan inovasi/ pengembangan produk ikan pindang (4) Perbaiki Kemasan.

Untuk lebih jelasnya beberapa alternatif strategi pengembangan usaha ikan pindang Cv Putra Kresna dapat diuraikan sebagai berikut.

#### 1. Strategi *Strength-Opportunities*

Strategi *Strength-Opportunities* ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan dipakai untuk memanfaatkan segala peluang yang ada sehingga perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing (*core advantage*) jika dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan sejenis.

##### a. Memberikan diskon kepada pembeli jika membeli banyak.

Dengan menawarkan diskon kuantitas, CV Putra Kresna dapat mendorong penjualan ikan pindangnya dalam volume yang lebih besar. Pedagang atau distributor akan termotivasi untuk membeli lebih banyak karena adanya penghematan dari diskon tersebut. Hal ini dapat meningkatkan pendapatan secara keseluruhan. Selain itu, dengan memproduksi ikan pindang dalam skala yang lebih besar, biaya produksi per unit dapat berkurang karena efisiensi dalam proses produksi. Penghematan ini dapat dialihkan kepada pembeli dalam bentuk diskon kuantitas, sehingga menjadikan harga ikan pindang lebih kompetitif di pasar.

Diskon kuantitas juga dapat membantu dalam mengurangi persediaan ikan pindang yang berlebihan atau produk yang sudah mendekati masa kedaluwarsanya. Dengan memberikan diskon, produk-produk tersebut dapat lebih cepat terjual. Namun demikian, CV Putra Kresna harus mempertimbangkan margin keuntungan

dan menghitung tingkat diskon yang tepat agar bisnis tetap menguntungkan. Kriteria untuk mendapatkan diskon kuantitas, seperti jumlah minimum pembelian atau total nilai transaksi, juga harus ditetapkan dengan jelas.

- b. Memberikan garansi kepada retail jika ikan pindang yang diterima dalam keadaan tidak bagus.

Garansi ini dapat mencakup penggantian atau penukaran ikan pindang yang rusak, busuk, atau tidak sesuai dengan standar kualitas yang dijanjikan. Dengan adanya garansi ini, retailer atau pedagang tidak perlu khawatir untuk membeli ikan pindang dalam jumlah besar karena mereka akan mendapatkan perlindungan jika terjadi masalah dengan kualitas produk. Garansi ini juga dapat menjadi nilai tambah dalam bersaing dengan produsen ikan pindang lainnya. Dengan memberikan garansi, CV Putra Kresna menunjukkan komitmen mereka terhadap kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan retailer atau pedagang untuk membeli dari CV Putra Kresna.

Dalam menerapkan garansi ini, harus menetapkan syarat dan ketentuan yang jelas, seperti batas waktu untuk mengajukan klaim garansi, prosedur pengajuan klaim, dan bukti yang diperlukan. Selain itu, harus memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya yang memadai untuk menangani klaim garansi dengan cepat dan efisien.

- c. Melakukan inovasi/ pengembangan produk ikan pindang.

Melakukan inovasi atau pengembangan produk ikan pindang merupakan langkah penting bagi CV Putra Kresna untuk memperluas pasar dan meningkatkan daya saing bisnisnya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah menciptakan variasi rasa baru untuk ikan pindang seperti rasa pedas, asam manis, atau bahkan mencoba perpaduan rasa-rasa khas daerah tertentu. Ini dapat menarik minat konsumen yang mencari keragaman rasa. Selain itu, juga dapat mengembangkan kemasan yang lebih praktis, menarik, dan tahan lama seperti kemasan kaleng atau plastik vakum yang lebih awet dan mudah dibawa. Menawarkan pilihan ukuran kemasan yang bervariasi juga dapat memperluas jangkauan pasar, seperti kemasan besar untuk dijual di pasar tradisional atau kemasan kecil untuk konsumen rumah tangga.

#### d. Melakukan Perbaikan Kemasan

Perbaikan kemasan dari besek ke kemasan vakum merupakan langkah strategis dalam pengembangan usaha ikan pindang untuk menembus pasar modern. Kemasan vakum menawarkan beberapa keunggulan signifikan dibandingkan besek. Pertama, kemasan vakum dapat memperpanjang umur simpan produk dengan mengurangi pertumbuhan mikroorganisme dan reaksi oksidasi. Kedua, kemasan ini meningkatkan higienitas produk dengan melindunginya dari kontaminasi eksternal. Ketiga, kemasan vakum meningkatkan daya tarik visual produk, yang penting untuk persepsi kualitas di pasar modern. Keempat, kemasan ini memudahkan penanganan, penyimpanan, dan transportasi. Terakhir, kemasan vakum memungkinkan pencantuman informasi produk yang lebih lengkap. Meskipun mungkin memerlukan investasi awal, peralihan ke kemasan vakum dapat meningkatkan daya saing produk ikan pindang di pasar modern, membuka peluang untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan nilai tambah produk.

#### D. Strategi *Weakness-Opportunities*

Strategi ini diterapkan untuk pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang dimiliki.

- a. Mengembangkan sistem manajemen keamanan pangan yang efektif dan terstandar untuk memastikan kualitas dan keamanan produk ikan pindang

Pada strategi ini Cv Putra Kresna perlu mengidentifikasi risiko, identifikasi potensi risiko yang terkait dengan proses produksi ikan pindang, seperti kontaminasi bahan baku, proses persiapan bahan, proses perebusan, dan proses penirisan dan penanganan. Hal ini akan membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi untuk mengurangi atau menghilangkan risiko tersebut.

- b. Peningkatan inovasi produk

Peningkatan inovasi produk adalah strategi yang berfokus pada pengembangan dan penciptaan produk-produk olahan ikan yang baru dan inovatif. Tujuannya adalah untuk meningkatkan daya saing, menarik minat konsumen baru, serta meningkatkan nilai tambah produk. Salah satu cara untuk meningkatkan inovasi produk adalah dengan melakukan pengembangan untuk menciptakan varian rasa, bentuk, kemasan yang berbeda. Dengan terus berinovasi menghasilkan produk-produk baru,

diharapkan dapat menjaga daya saing, menarik konsumen baru, serta meningkatkan nilai jual dan keuntungan usaha pengolahan ikan.

- c. Meningkatkan daya saing dengan cara meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan efisiensi proses produksi.

Pada strategi ini Cv Putra Kresna perlu melakukan pengendalian kualitas dengan cara menerapkan sistem pengendalian kualitas yang ketat selama proses produksi untuk membantu mengidentifikasi dan mengatasi potensi cacat. Sebelum produk dipasarkan, pastikan lakukan pengecekan yang ketat, agar kualitas produk bisa terjaga dengan baik.

- d. Melakukan pengembangan saluran distribusi

CV. Putra Kresna perlu mengembangkan saluran distribusi yang lebih luas dan beragam, meliputi menambah jalur distribusi baru (agen, distributor, grosir), memanfaatkan e-commerce/online, bermitra dengan ritel modern, serta mengoptimalkan manajemen rantai pasok. Tujuannya untuk memperluas jangkauan pemasaran dan penyebaran produk olahan ikan ke lebih banyak wilayah dan konsumen, baik di dalam negeri maupun ekspor, sehingga dapat meningkatkan penjualan dan pangsa pasar.

#### E. Strategi *Strength – Threats*

Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang ada

- a. Menciptakan keunggulan kompetitif dengan fokus pada diferensiasi produk

CV. Putra Kresna perlu melakukan diferensiasi produk olahan ikan agar berbeda dan unik dibanding pesaing, seperti mengembangkan cita rasa, kemasan, bentuk khas, meningkatkan kualitas dari bahan baku/metode pengolahan, memberikan nilai tambah nutrisi/kemasan inovatif, serta membangun citra dan merek yang kuat. Tujuannya agar produk memiliki keunggulan kompetitif berupa keunikan, kualitas, dan nilai lebih yang dapat menarik minat dan loyalitas konsumen.

- b. Meningkatkan manajemen rantai pasok untuk mengatasi fluktuasi harga bahan baku ikan

CV. Putra Kresna perlu membangun kemitraan kuat dengan pemasok/nelayan, meningkatkan kapasitas penyimpanan, mengembangkan alternatif pemasok,

menerapkan kontrak jangka panjang, mengoptimalkan perencanaan kebutuhan dan persediaan, serta memanfaatkan informasi harga secara maksimal. Tujuannya untuk menjaga ketersediaan bahan baku ikan yang berkelanjutan dan mengendalikan dampak fluktuasi harga, sehingga kesinambungan produksi dan pengendalian biaya produk olahan ikan dapat terjaga dengan baik

- c. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi pemerintah terkait standarisasi produk makanan

Dalam strategi ini bertujuan untuk memenuhi seluruh ketentuan dan persyaratan yang ditetapkan oleh pemerintah berkaitan dengan produksi, pengolahan, kemasan, pelabelan, dan distribusi produk makanan, termasuk produk olahan ikan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah dengan mempelajari dan memahami semua regulasi serta peraturan perundangan terkait produk olahan makanan yang berlaku. Kepatuhan terhadap regulasi ini penting untuk menjamin keamanan, mutu, dan legalitas produk olahan ikan, serta melindungi konsumen. Hal ini juga meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan terhadap produk.

- d. Meningkatkan kemampuan negosiasi harga

Untuk meningkatkan kemampuan negosiasi dalam usaha ikan pindang di CV Putra Kresna, beberapa langkah yang dapat dilakukan antara lain: Pemahaman Produk: Mengetahui secara mendalam tentang produk ikan pindang yang ditawarkan, termasuk kualitas, keunggulan, dan harga yang bersaing di pasar. Analisis Pasar: Memahami kondisi pasar ikan pindang, termasuk tren harga, permintaan pelanggan, dan persaingan dari produsen lain. Dengan mengimplementasikan langkah-langkah tersebut, CV Putra Kresna dapat meningkatkan kemampuan negosiasi mereka dalam memasarkan produk ikan pindang dan mencapai kesepakatan yang lebih menguntungkan dengan pelanggan dan mitra bisnis

- e. Mencari Supplier barang yang lebih murah

CV. Putra Kresna perlu mencari supplier barang yang lebih murah akan membantu dalam mengendalikan biaya produksi. Dengan menemukan supplier yang menawarkan harga lebih rendah untuk bahan baku seperti ikan, bumbu, atau kemasan, CV Putra Kresna dapat meningkatkan profitabilitasnya. Ini berarti mereka dapat menawarkan harga jual yang lebih kompetitif di pasaran tanpa mengorbankan

kualitas produk. Langkah-langkah untuk mencari supplier barang yang lebih murah seperti riset pasar, negosiasi harga, evaluasi kualitas, dan pertimbangan volume pembelian akan membantu CV Putra Kresna dalam mengoptimalkan rantai pasokan mereka dan memperkuat posisi mereka di pasar ikan pindang.

f. Strategi *Weakness – Threats*

Strategi ini berusaha meminimalkan kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman. Dalam kondisi perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif.

a. Melakukan kolaborasi distribusi untuk mengurangi keterbatasan saluran distribusi

Melakukan kolaborasi distribusi memungkinkan CV Putra Kresna untuk mengatasi keterbatasan saluran distribusi dengan memperluas jangkauan produk, mengoptimalkan logistik, mengurangi biaya, meningkatkan layanan kepada pelanggan, dan diversifikasi saluran distribusi. Dengan demikian, perusahaan dapat memperkuat posisi di pasar ikan pindang dan meningkatkan efisiensi operasional.

b. Membuat standarisasi pada produk olahan ikan.

Membuat standarisasi pada produk olahan ikan pindang dapat memberikan manfaat bagi CV Putra Kresna diantaranya adalah: Kualitas Produk yang Konsisten, dengan adanya standarisasi, CV Putra Kresna dapat memastikan bahwa setiap produk ikan pindang yang dihasilkan memenuhi kriteria kualitas yang sama setiap saat, sehingga meningkatkan kepercayaan pelanggan. Dengan menerapkan standarisasi pada produk ikan pindang, CV Putra Kresna dapat meningkatkan kualitas produk, reputasi bisnis, dan akses ke pasar yang lebih luas, sambil mematuhi peraturan industri yang berlaku.

c. Meningkatkan inovasi dalam produk olahan ikan pindang seperti menambah bahan-bahan yang berkualitas dan membuat kemasan yang menarik

Meningkatkan inovasi dalam produk olahan ikan pindang dapat dilakukan dengan beberapa cara. Salah satunya adalah dengan menambahkan bahan-bahan yang berkualitas dan memiliki nilai gizi yang lebih tinggi. Contohnya, dapat ditambahkan sayuran segar seperti daun kemangi, daun salam, atau bawang putih untuk meningkatkan rasa dan nilai gizi produk. Selain itu, dapat juga dilakukan inovasi pada kemasan produk dengan menggunakan bahan-bahan yang ramah lingkungan dan

memiliki daya tarik visual yang lebih baik. Contohnya, dapat menggunakan kemasan yang transparan untuk menampilkan warna dan tekstur ikan pindang, atau menggunakan label yang lebih menarik dan informatif untuk meningkatkan kesadaran konsumen tentang produk tersebut. Dengan demikian, produk olahan ikan pindang dapat lebih menarik dan memiliki nilai tambah yang lebih besar di pasar.

Dari hasil analisis matriks SWOT pada Gambar 4.3 Strategi pengembangan yang dapat dilakukan usaha ikan pindang Cv Putra Kresna yaitu menangkap peluang dengan menggunakan segala kekuatan yang dimiliki yang disebut strategi (S-O) sebagai kombinasi strategi kekuatan dan peluang yang ada.





## **F. Kesimpulan dan Saran**

### **1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan antara lain sebagai berikut:

A. Kondisi lingkungan internal dan eksternal yang diidentifikasi pada Cv. Putra Kresna meliputi:

(1) Kondisi Lingkungan eksternal: faktor ekonomi, faktor sosial, faktor politik dan hukum dan faktor teknologi.

(2) Kondisi lingkungan internal: personalia, keuangan, administrasi dan akuntansi, produksi dan pemasaran. .

B. Dari total skor terbobot yang sudah dianalisis CV Putra Kresna memiliki kekuatan yaitu adanya bahan baku yang mudah didapat , sedangkan kelemahan utama CV Putra Kresna keterbatasan saluran distribusi ke pasar modern , peluang utama CV Putra Kresna adalah adanya pengembangan produk ikan pindang, sedangkan ancaman utama CV Putra Kresna yaitu adanya pesaing usaha ikan pindang.

C. Strategi yang tepat dan efektif digunakan untuk mengembangkan usaha ikan pindang CV Putra Kresna adalah strategi SO (Strenghts dan Oppurtunities), dengan memanfaatkan kekuatan usaha untuk menangkap peluang yang dimiliki, dihasilkan empat alternatif pengembangan antara lain : (1) Memberikan diskon kepada pembeli jika membeli banyak (2) Memberikan garansi kepada retail jika ikan pindang yang diterima dalam keadaan tidak bagus (3) Melakukan inovasi/ pengembangan produk ikan pindang (4) Perbaiki Kemasan.

### **2. Saran**

Dalam pengembangan usaha ikan pindang pada CV. Putra Kresna dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satu nya adalah pelaksanaan inovasi ikan pindang yang higienis sehingga ikan pindang yang dihasilkan akan lebih segar dan bersih, kemudian akan meningkatkan mutu ikan pindang sehingga menjadi produk yang sehat bagi masyarakat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, M. (2022). Analisis SWOT untuk Menentukan Strategi Pemasaran Jasa Laundry pada CV. Bos Clean Laundry Di Karawaci Tangerang. *JOEL: Journal of Educational and Language ...*, 8721.
- Alyas, -. (2017). Strategi Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah Dalam Penguatan Ekonomi Kerakyatan (Studi Kasus pada Usaha Roti Maros di Kabupaten Maros). *Sosiohumaniora*, 19(2). <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v19i2.12249>
- Arianto, M. F. (2020). Potensi Wilayah Pesisir di Negara Indonesia. *Jurnal Geografi*, 20(20).
- Aris Kurniawan. (2020). Pengertian Strategi – Tingkat, Jenis, Bisnis, Integrasi, Umum, Para Ahli. In *Gurupendidikan.Co.Id*.
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020a). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2).
- Astuti, A. M. I., & Ratnawati, S. (2020b). Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus di Kantor Pos Kota Magelang 56100). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2).
- Azizah, N. (2022). Strategi Manajemen Pemasaran. *Yayasan Kita Menulis*, 2(6).
- Bappenas. (2016). Kajian Strategi Industrialisasi Perikanan Untuk Mendukung Pembangunan Ekonomi Wilayah. *Industri*.
- Dewi, M. S. (2022). Analisis Lingkungan Internal. *ALACRITY: Journal of Education*. <https://doi.org/10.52121/alacrity.v2i1.54>
- Fatimah, F. N. D. (2020). Teknik Analisis SWOT - Google Books. *Anak Hebat Indonesia*.
- Harian Netral. (2014). Pengertian Strategi Menurut Beberapa Ahli. *Harian Netral*.
- Hermana, I., Kusmarwati, A., & Yennie, Y. (2018). Isolasi dan Identifikasi Kapang dari Ikan Pindang. *Jurnal Pascapanen Dan Bioteknologi Kelautan Dan Perikanan*, 13(1). <https://doi.org/10.15578/jpbkp.v13i1.492>
- Imron Mawardi, Tika Widiastuti, Yossy Imam Candika, & Muhammad Ubaidillah Al Mustofa. (2022). Peningkatan Pendapatan Nelayan Tradisional Melalui Pendampingan Manajemen Usaha dan Pemasaran Produk Olahan Ikan. *Jurnal Layanan Masyarakat (Journal of Public Services)*, 6(2). <https://doi.org/10.20473/jlm.v6i2.2022.267-276>

- Juliansyah, E. (2017). Strategi Pengembangan Sumber Daya Perusahaan Dalam Meningkatkan Kinerja PDAM Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Ekonomak*, 3(2).
- Kanom, & Darmawan, R. N. (2021). Strategi Pengembangan Pantai Pulau Merah Banyuwangi Sebagai Destinasi Pariwisata Berkelanjutan. *Open Journal Systems. Ejurnal.Binawakya*, 16(5).
- Kumala, D. A. R. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 6(2).  
<https://doi.org/10.23887/jppsh.v6i2.50493>
- Kurniati, N. (2022). Analisa Lingkungan Bisnis Internal Dan Eksternal Perusahaan. *Pusdansi.Org*, 2(3).
- Kurniawan, A. (2020). Pengertian Strategi - Tingkat, Jenis, Bisnis, Para Ahli. In *Gurupendidikan*.
- Manis, S. (2020). *Pengertian Strategi Komunikasi : Tujuan, Teknik, Langkah dan Hambatan Strategi Komunikasi*. Pelajaran.Co.Id.
- Maulana, L. H., Andari, T. T., & Andani, R. (2021). Kinerja usaha UKM berbasis motivasi dan lingkungan usaha. *Jurnal Visionida*, 7.
- Muhtarom, A. (2017). Analisis Kontribusi Hasil Perikanan Laut Terhadap Kesejahteraan Para Nelayan dan Masyarakat di Kabupaten Lamongan. *Jurnal Akuntansi*, 2(1).  
<https://doi.org/10.30736/jpensi.v2i1.91>
- Naryono, E. (2018). Analisis SWOT Sebagai Dasar Strategi Meningkatkan Daya Saing Pada Anugrah Hotel Sukabumi. *JURNAL EKONOMI STIE PASIM SUKABUM*, 7(2).
- Nisak, Z. (2004). Analisis Swot Untuk Menentukan Strategi Kompetitif. *Jurnal Ekonomi Bisnis*.
- Putra, I. G. P. A. F. S., Juliantara, I. K. P., Sukmayanti, N. L. P. A., & Apsari, D. P. (2020). Pemeriksaan Kualitas Mutu dan Cemaran Mikrobiologi Ikan Pindang Layang (*Decapterus spp*) di PASAR MAMBAL, BALI. *Jurnal Ilmiah Medicamento*, 5(1).  
<https://doi.org/10.36733/medicamento.v5i1.834>
- Rahmawati, F., Syalsabilla, A. I., Azzahrah, A., Lafau, G. N. N., & Ningrum, T. A. C. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Tani Padi dan Kontribusinya Terhadap Kesejahteraan Petani di Desa Pendem Kota Batu. *Jurnal Darma Agung*, 31(1).  
<https://doi.org/10.46930/ojsuda.v31i1.3009>

- Riyanto, S. . (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Usha Kecil Menengah (UKM) di Madiun . *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 5(3). <https://doi.org/10.35794/jmbi.v5i3.21707>
- Rudiyanto, R., & Hutagalung, S. (2021). Analisis Swot Gua Batu Cermin Sebagai Daya Tarik Wisata Di Kabupaten Manggarai Barat. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(2).
- Sari, D. A. M., & Nuraini, Y. (2020). Manajemen Usaha Pengolahan Ikan Pindang Di Poklhasar Pindang Panjul Segara Kabupaten Tabanan Provinsi Bali. *Jurnal Penyuluhan Perikanan Dan Kelautan*, 14(3). <https://doi.org/10.33378/jppik.v14i3.213>
- Sasoko, D. M., & Mahrudi, I. (2023). Teknik Analisis SWOT Dalam Sebuah Perencanaan Kegiatan. *Jurnal Perspektif-Jayabaya Journal of Public Administration*, 22(1).
- Sayatman, S., Ramadhani, N., & Alamin, R. Y. (2018). Pengembangan Desain Kemasan Produk UMKM Olahan Hasil Laut di Kecamatan Paciran Kab. Lamongan dalam Rangka Meningkatkan Daya Saing dan Perluasan Pemasaran. *SEWAGATI*, 2(2). <https://doi.org/10.12962/j26139960.v2i2.4642>
- Shalsabila, A., & Widodasih, R. R. W. K. (2023). Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis Swot Pada Umkm Iin Collection Di Cikarang Pusat. *Sains Manajemen*, 9(2). <https://doi.org/10.30656/sm.v9i2.6685>
- Sitiopan, H. P. (2012). Studi Identifikasi Kandungan Formalin Pada Ikan Pindang di Pasar. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 1(2).
- Suhartawan, I. G. (2022). Analisis Strategi Pengembangan Produk Agrowisata . *Jurnal Pariwisata PaRAMA: Panorama, Recreation, Accomodation, Merchandise, Accessibility*, 3(1). <https://doi.org/10.36417/jpp.v3i1.364>
- Sundari, Riadi, E., Alexandro, R., Hariatama, F., & Oktaria, M. (2022). Analisis SWOT dan Strategi Pemasaran Usaha Waralaba (Studi Kasus pada Cokelat Klasik Palangka Raya). *Edunomics Journal*, 3(1).
- Suprpto, H. (2019). Penerapan Strategi Pemasaran Melalui Pndekatan Pengembangan Produk Guna Meningkatkan Volume Penjualan Pad CV Silvi MN Paradila Parengan Lamongan . *JURNAL MANAJEMEN*, 4(2). <https://doi.org/10.30736/jpim.v4i2.252>
- Suriono, Z. (2022). Analisis SWOT dalam Identifikasi Mutu Pendidikan. *ALACRITY* :

- Journal of Education*. <https://doi.org/10.52121/alacrity.v1i3.50>
- Ulhaq, A., Danial, R. D. M., & Z, F. M. (2022). Analisis Perencanaan Strategis dan Lingkungan Eksternal Terhadap Kinerja UMKM Survey Pada UMKM Makanan di Kota Sukabumi . *Ekonomi & Bisnis*, 21(1). <https://doi.org/10.32722/eb.v21i1.4565>
- Usman, C., Liando, D. M., & Rumawas, W. (2016). Pengaruh lingkungan internal dan eksternal organisasi terhadap kinerja pegawai (studi pada pegawai di kantor otoritas bandar udara wilayah VIII manado). *Jurnal Ilmu Sosial & Pengelolaan Sumberdaya Pembangunan*, 3(Maret-April).
- Vikhri Septama Deni, Toni Ong, Vaness Kangnanda, & Nico Fernando. (2023). Analisis Lingkungan Eksternal Yang Terdapat Dalam PT. Unilever. *Serat Acitya*, 11(2). <https://doi.org/10.56444/sa.v11i2.864>
- Waruwu, M. (2023). Pendekatan Penelitian Pendidikan: Metode Penelitian Kualitatif, Metode Penelitian Kuantitatif dan Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Method). *Jurnal Pendidikan Tambusai* , 7(1).
- Widiastuti, W. (2013). Analisis SWOT Keragaman Budaya Indonesia. *Jurnal Ilmiah Widya*, 1(1).
- Widowati, M., & Andrianto, F. (2022). Analisis Swot Untuk Pengembangan Bisnis. *Jurnal Teknologika (Jurnal Teknik-Logika-Matematika)*.
- Wulandari, A. (2009). Pengaruh Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal terhadap Orientasi Wirausaha dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 11(2).
- Yaskun, M., & Sugiarto, E. (2017a). Analisis Potensi Hasil Perikanan Laut Terhadap Kesejahteraan Para Nelayan dan Masyarakat di Kabupaten Lamongan. *JURNAL EKBIS*, 17(1). <https://doi.org/10.30736/ekbis.v17i1.70>
- Yaskun, M., & Sugiarto, E. (2017b). Potensi Hasil Perikanan Laut Terhadap Kesejahteraan Para Nelayan Dan Masyarakat. *Studi Manajemen Dan Bisnis*, 4(1).
- Yosafat, D., Praptono, B., & Sagita, B. (2022). Perancangan Strategi Marketing Pada Bradermaker Menggunakan Metode Analisis. *E-Proceeding of Engineering*, 9(3).

**KUESIONER PENELITIAN**  
**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA IKAN PINDANG CV. PUTRA**  
**KRESNA**

---

---

**Profil Responden**

Nama Responden : .....

Umur : .....

Jenis Kelamin : .....

Pendidikan : .....

Alamat : .....

No Tlp. : .....

**A. Penentuan Faktor Internal dan Eksternal**

Dimaksud dengan faktor internal dalam kuisisioner ini adalah faktor-faktor strategis yang berasal dari dalam dan luar yang berhubungan langsung dengan Strategi Pengembangan Usaha Ikan Pindang Cv. Putra Kresna.

**B. Penentuan Peringkat (Rating)**

Penentuan Peringkat (Ranting) dimaksud untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap kondisi lingkungannya.

Berikan tanda (X) pada kolom yang tersedia dengan keterangan sebagai berikut

:

Nilai 4, jika faktor tersebut berpengaruh sangat besar

Nilai 3, jika faktor tersebut berpengaruh besar

Nilai 2, jika faktor tersebut berpengaruh cukup besar (sedang)

Nilai 1, jika faktor tersebut tidak berpengaruh (kurang)

*Menurut Bapak/Ibu bagaimana Potensi Pengembangan Pengembangan Usaha Ikan Pindang Cv. Putra Kresna), terhadap faktor-faktor berikut ini*

No	Uraian	PENILAIAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Kekuatan ( <i>Strength, S</i> ) (X1)</b>					
1.	Fleksibilitas Produksi.					
2.	Sudah berpengalaman dalam usaha pemindangan ikan					
3.	Harga produk terjangkau					
4.	Reputasi produk olahan ikan yang berkualitas					
5.	Bahan baku mudah didapat					
	Skala Likert ( skor )	5	4	3	2	1
	<b>Kelemahan ( <i>Weakness, W</i> ) (X2)</b>					
1.	Belum mempunyai sertifikasi keamanan pangan					
2.	Kemasan yang sederhana					
3.	Kurangnya inovasi produk olahan ikan pindang					
4.	Banyak pesaing dalam usaha produk ikan pindang					
5.	Terbatasnya saluran distribusi ke pasar modern					
	Skala Likert ( skor )	5	4	3	2	1

No	Uraian	PENILAIAN				
		SS	S	KS	TS	STS
	<b>Peluang ( Opportunities, O ) (X3)</b>					
1.	Meningkatnya konsumsi ikan olahan di masyarakat.					
2.	Dukungan pemerintah terhadap UKM pemindangan ikan.					
3.	Potensi untuk meningkatkan penjualan melalui pemasaran online					
4.	Proses produksi mudah dilakukan					
5.	Pengembangan produk ikan pindang					
	Skala Likert ( skor )	5	4	3	2	1
	<b>Ancaman ( Threat, T ) (X4)</b>					
1.	Persaingan dengan pemindang ikan modern yang lebih besar					
2.	Fluktuasi harga bahan baku ikan yang tinggi					
3.	Regulasi pemerintah terkait standarisasi produk makanan.					
4.	Tawar menawar harga yang diajukan supplier sangat berpengaruh terhadap jumlah pendapatan.					
	Skala Likert ( skor )	5	4	3	2	1



Lampiran 2.





