

**BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN FISH CAGE GROUP
(STUDY ON FISH BAMBOO CAGE GROUP IN SUKAJADI DISTRICT, BANDUNG
CITY)**

Fanji Wijaya^{1*}, Asti Nur Aryanti², Erna Herlinawati³

^{1,2,3} Program Studi Manajemen, Universitas Indonesia Membangun, Indonesia

E-mail: fanji.wijaya@inaba.ac.id¹, asti.nuraryanti@inaba.ac.id², erna.herlinawati@inaba.ac.id³

ABSTRACT

The purpose of this study is to design a design-oriented innovation strategy for the Fish Cage Group by formulating a strategy to be able to assist in generating opportunities. The method used in this study is a qualitative method with a case study approach. The researcher conducted interviews with nine key informants who were considered most knowledgeable about the business situation in the Bamboo Fish Cages Group by distinguishing them as core administrators of the cage groups, still active in group management, who owned bamboo fish cages and were directly involved in the cultivation of fish bamboo cages. The design of the IFE Matrix, EFE Matrix, and QSPM Matrix is used to design a business strategy that identifies several factors of opportunities, threats, strengths and weaknesses as key factors in business development. Based on the results of the Internal and External (IE) Matrix assessment, the Cage Fish Group is in cell V position. The steps that must be taken are market penetration and product development with the aim of avoiding a decline in sales and loss of profits. Cages Group can expand markets, production facilities, and utilize technology to carry out marketing. The first step to developing a business is to understand the formulation of the right strategy.

Keyword: SWOT analysis, QSPM, Fish Cage Groups

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA KELOMPOK KERAMBA IKAN
(STUDI PADA KELOMPOK KERAMBA BAMBU IKAN DI KECAMATAN SUKAJADI
KOTA BANDUNG)**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini merancang strategi inovasi berorientasi desain kepada Kelompok Keramba Ikan dengan merumuskan strategi untuk dapat membantu dalam menghasilkan peluang. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Peneliti melakukan wawancara kepada sembilan orang informan kunci yang dianggap paling mengetahui situasi bisnis pada Kelompok Keramba Bambu Ikan dengan kriteria merupakan pengurus inti kelompok keramba, masih aktif dalam kepengurusan kelompok, mempunyai keramba bambu ikan serta terlibat langsung dalam budidaya keramba bambu ikan. Perancangan Matriks IFE, matriks EFE, dan matriks QSPM digunakan untuk merancang strategi bisnis mengidentifikasi beberapa faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan sebagai faktor kunci dalam mengembangkan bisnis. Berdasarkan hasil penilaian Matriks Internal dan Eksternal (IE) Kelompok Ikan Keramba berada pada posisi sel V langkah yang harus dilakukan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk dengan tujuan menghindari penurunan penjualan dan kehilangan profit. Kelompok Ikan Keramba dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan memanfaatkan teknologi untuk melakukan pemasaran. Langkah awal untuk mengembangkan bisnis dengan memahami perumusan strategi yang tepat.

Kata kunci: SWOT analysis, QSPM, Kelompok Keramba Ikan

PENDAHULUAN

Dalam budidaya Ikan Mas (*Cyprinus carpio*) terdapat beberapa proses budidaya yang terbagi menjadi beberapa tahapan, tahapan pertama dalam budidaya ikan mas ialah pembenihan, tahapan selanjutnya pembibitan serta pemeliharaan. Di Indonesia, ikan mas yang merupakan ikan air tawar menjadi memiliki nilai ekonomi cukup tinggi (Ridwantara, Buwono, S, Lili, & Bangkit, 2019).

Kota Bandung merupakan daerah padat penduduk yang harus didukung dengan kesadaran masyarakat untuk mengembangkan lingkungan sosial dan ekonomi masyarakat. Ada sekelompok warga yang memanfaatkan lahan sungai cikatak di Kecamatan Sukajadi untuk membudidayakan ikan mas, kelompok tersebut bernama Kelompok Keramba Ikan Barokah. Selain beternak ikan mas kelompok ini juga aktif membersihkan sampah yang mengalir di Sungai Cikatak Kecamatan Sukajadi Kota Bandung.

Perumusan strategi usaha Kelompok Keramba Ikan harus dilakukan terlebih dahulu dengan mengamati dan mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal Kelompok kemudian merumuskan apa yang nantinya dapat menjadi keunggulan kompetitif. Analisis kekuatan dan kelemahan dalam bisnis itu sendiri untuk memberikan arahan yang tepat (Wijaya & Sultan, 2019). Sejalan dengan orientasi pengembangan bisnis perlu mengetahui bagaimana menangkap peluang untuk mencapai keberhasilan tertentu dalam strategi. Selain itu, analisis untuk membantu bisnis menghindari ancaman yang muncul juga merupakan cara untuk bertahan dan berkembang (Banka, Tien, Thi, Dao, & Minh, 2022).

Identitas kelompok, serta identitas industri terbukti memainkan peran penting dalam persepsi industri (Ford, Billing, & Hughes, 2022). Bukti empiris dari pengembangan strategi pada negara maju serta berkembang membuktikan dengan perumusan strategi dapat menghasilkan keuntungan yang lebih baik dan kinerja organisasi semakin baik (Heikkilä, Bouwman, & Jukka Heikkilä, 2017). Namun, terlepas dari banyaknya bukti empiris tentang pentingnya strategi dalam suatu kelompok atau organisasi, para ahli strategi tidak mempertimbangkan semua rekomendasi karena strategi alternatif yang paling tepat harus

dikembangkan, ditinjau, dan diprioritaskan untuk menjadi pilihan (Fred R & David, 2017).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) membantu untuk memprioritaskan informasi penting kedalam faktor-faktor internal, eksternal dan pesaing untuk mengembangkan rencana strategis yang efektif (Shri, Gupta, & Agrawal, 2015). Para penelitian sebelumnya telah menyepakati QSPM merupakan formulasi yang tepat untuk menentukan prioritas atau strategi terbaik pada tahap pengambilan keputusan. Formulasi QSPM membantu langkah strategi terbaik yang sesuai dengan prioritas dan langkah keputusan strategi yang sebenarnya dipilih (Indriarti & Rachmawati, 2021).

Formulasi QSPM dilaksanakan untuk mengidentifikasi strategi pengelolaan yang dibutuhkan (Shri et al., 2015). Formulasi QSPM diimplementasikan dengan mengutamakan bermacam fungsi yang memengaruhi perencanaan strategis (Abya, Khalili, Ebrahimi, M., & Movahed, 2015). Tujuan dari formulasi QSPM ialah untuk memberikan strategi terbaik yang dapat dilaksanakan (Purwoko, Gamal, & Kunhadi, 2016). Formulasi QSPM dapat memberikan langkah strategi yang diambil dalam proses menentukan keputusan (Ahmadian & Tabibian, 2016).

Apabila organisasi mempunyai lebih dari satu strategi dan perlu menentukan mana yang terbaik, formulasi QSPM merupakan langkah terbaik untuk pengambilan keputusan. Namun, analisis QSPM meningkatkan langkah strategi dalam menentukan strategis akhir menjadi kepentingan terbaik organisasi (Shri et al., 2015).

Memperhatikan pentingnya tahapan dalam mengembangkan strategi terbaik untuk suatu organisasi, penelitian ini bermaksud untuk memberikan strategi alternatif kepada Kelompok Ikan Keramba Barokah dalam merumuskan langkah strategis, menggunakan QSPM untuk mengembangkan usahanya agar tercapai tujuan kelompok keramba ikan yang unggul dan berkelanjutan.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi strategi alternatif harus melibatkan seluruh kepentingan organisasi yang

sebelumnya telah merumuskan visi serta misi organisasi, melakukan audit eksternal serta melakukan audit internal organisasi. Serupa dengan pengembangan strategi sebelumnya, semua stakeholder atau perwakilan berasal dari semua departemen area organisasi terlibat pada proses ini. Strategi yang direkomendasikan wajib diajukan secara terstruktur. Setelah seluruh rekomendasi strategi yang baik telah diidentifikasi oleh para pemangku kepentingan, mereka harus diberi peringkat prioritas, dengan 1 sebagai prioritas terendah, 2 sebagai yang tertinggi, 3 sebagai yang paling penting, dan 4 sebagai yang paling penting. Pendekatan alternatif optimal adalah pendekatan yang menggunakan nilai tertinggi (Fred R & David, 2017).

Langkah formulasi strategi dapat dilakukan melalui integrasi ke dalam tiga fase pengambilan keputusan. Metode yang dirancang dalam kerangka kerja ini berlaku untuk semua kelompok atau organisasi dalam mengidentifikasi serta menentukan strategi. Langkah pertama masuk ke tahap analisis perumusan strategi dimana terdapat internal faktor evaluasi dan eksternal faktor evaluasi. Langkah kedua pencocokan strategi terdiri dari SWOT matriks *strength*, *weakness*, *opportunities* dan *threats*, matriks BCG (*boston consulting group*), matriks *internal-eksternal*, dan matriks *grand strategy*. Tahap terakhir adalah menentukan keputusan yang menjadi prioritas dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (Fred R & David, 2017).

Gambar 1. Rancangan Analisis Formulasi Strategi (Fred R & David, 2017)



Secara konseptual, analisis QSPM membangun daya tarik strategis melalui faktor eksternal dan internal yang sangat penting untuk keberhasilan (Fred R & David, 2017). Formulasi QSPM mempunyai tujuan untuk mendapatkan strategi terbaik dari sebuah perancangan dalam proses pengembangan untuk menentukan langkah yang akan diambil sesuai prioritas dalam menghadapi persaingan. Formulasi QSPM dapat menunjukkan alternatif dari berbagai strategi dalam sejauh mana faktor kunci keberhasilan digunakan untuk dapat diperbaiki.

Keuntungan menggunakan analisis QSPM ialah dapat menggambarkan serangkaian strategi untuk bisa ditinjau secara terstruktur. QSPM dapat membantu para pakar strategi dalam melibatkan pemangku kepentingan untuk merumuskan faktor yang relevan dalam setiap proses pengambilan keputusan. Menggunakan

analisis QSPM bisa meminimalisir kemungkinan faktor-faktor yang prioritas akan terlewat atau menerima bobot secara berlebihan (Fred R & David, 2017). Analisis QSPM perlu menggunakan penilaian intuitif yang baik (Supratikta & Rusilowati, 2016). Adapun komponen QSPM meliputi: strategi alternatif; faktor utama; bobot; *Attractiveness Score* (AS); dan *Total Attractiveness Score* (TAS). Proses pembuatan skor AS; TAS; dan total skor daya tarik dapat dilaksanakan dalam 6 (enam) tahap pengembangan QSPM (Fred R & David, 2017), yaitu:

1. Sebutkan faktor-faktor ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan pada sisi kiri QSPM,
2. Berikan bobot yang sama pada setiap komponen internal dan eksternal,

3. Mengamati hasil tahap kedua dari proses pencocokan dan mengenali banyak opsi strategis yang harus dipertimbangkan oleh bisnis
4. Hitung *Attractiveness Score* (AS), yang merupakan nilai numerik yang digunakan untuk mengilustrasikan daya tarik setiap strategi dengan mempertimbangkan elemen internal dan eksternal,
5. Hitung *Total Attractiveness Score* (TAS) pada langkah lima, lalu jumlahkan skor pada langkah enam.

Baik yang ada didalam faktor internal maupun faktor eksternal merupakan faktor - faktor penting yang dapat menentukan rancangan QSPM. Setiap faktor diberikan nilai skor yang menampilkan kemampuan untuk mengatasi berbagai faktor internal dan eksternal agar tercipta strategi yang terukur (Majlessi, Vaezi, & Rabori, 2015). Alternatif dipilih dalam formulasi QSPM berdasarkan signifikansi lingkungan internal dan eksternal kelompok sehingga keputusan dapat dibuat berdasarkan hasil prospektif. (Viryawan, Astawan, & Kirbrandoko, 2016).

Setiap unit bisnis atau organisasi perlu menyadari perubahan lingkungan, karena setiap perubahan berpotensi menjadi peluang yang potensial untuk meningkatkan kinerja. Organisasi perlu mengantisipasi perubahan serta membuat strategi pencapaian baik untuk jangka menengah maupun jangka waktu panjang. Formulasi SWOT serta QSPM menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengetahui kondisi krisis juga mengabaikan peluang dan ancaman. Maka pilihan strategis yang utama harus dipertimbangkan untuk mencegah situasi kritis. Dengan membuat keputusan yang tepat dalam situasi kritis, perusahaan dapat mencapai peluang dengan meningkatkan kekuatan untuk menuju kesuksesan (Shojaie, Hamidian, & Basiji, 2014).

METODE PENELITIAN

Tujuan Penelitian ini merancang strategi inovasi berorientasi desain kepada Kelompok Keramba Ikan dengan merumuskan strategi untuk dapat membantu dalam menghasilkan peluang. Pendekatan studi kasus diterapkan dalam metodologi kualitatif pada penelitian ini. Kedua sumber data primer dan sekunder

digunakan untuk mendapatkan informasi. Pengumpulan data lapangan secara langsung merupakan sumber data utama. Referensi jurnal, dan buku merupakan beberapa contoh dari sumber data sekunder. Data survei yang diperlukan dikumpulkan oleh peneliti dengan menggunakan berbagai pendekatan pengumpulan data. Secara khusus, survei wawancara sejalan dengan pendekatan Charmaz, wawancara yang fleksibel adalah wawancara yang dikembangkan (Charmaz, 2014).

Purposive sampling adalah metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini, artinya ciri-ciri sampel dipilih dengan mempertimbangkan tujuan penelitian (Samples, 2021). Peneliti melakukan wawancara kepada sembilan orang informan kunci yang dianggap paling mengetahui situasi bisnis pada kelompok keramba bambu Ikan dengan kriteria merupakan pengurus inti kelompok keramba, masih aktif dalam kepengurusan kelompok, mempunyai keramba bambu ikan serta terlibat langsung dalam budidaya keramba bambu ikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Strategi Formulasi

Formulasi strategi dirancang melalui analisis lingkungan eksternal dalam pengembangan bisnis Kelompok Keramba Ikan bertujuan untuk menilai kejadian dan tren saat dimana kondisi diluar kendali Kelompok Keramba. Analisa lingkungan eksternal berfokus pada identifikasi kesempatan dan mengatasi ancaman yang diharapkan dapat membantu Kelompok Ikan Keramba memutuskan strategi dalam menentukan penyempurnaan pengembangan bisnis.

Analisis lingkungan internal pada Kelompok keramba ikan di Kecamatan Sukajadi Kota Bandung dipergunakan untuk mengetahui sejauhmana kemampuan kelompok keramba ikan dalam menjadikan kegiatan bisnis sehingga dapat berkembang. Formulasi lingkungan internal merupakan analisis sesuai faktor - faktor yang berasal pada kelompok keramba itu sendiri serta umumnya dapat terkendali oleh kelompok keramba, proses ini mengidentifikasi faktor-faktor kekuatan serta kelemahan. Analisis ini melihat berbagai aspek pemasaran, produksi, keuangan/akuntansi, sumber daya manusia, dan inovasi produk.

Tabel 1 dan Tabel 2 mencerminkan temuan analisis faktor internal perusahaan (Matrik IFE), termasuk kekuatan dan kelemahan, dan elemen eksternal (Matrik EFE),

termasuk peluang dan ancaman. Formulasi diterapkan untuk mendapatkan strategi terbaik dalam perancangan model bisnis.

Tabel 1. Matriks EFE Kelompok Keramba Ikan

	<i>Opportunities (Peluang)</i>	Bobot	Rating	Nilai
O1	Masih terbukanya peluang pasar	0.089	3.5	0.307
O2	Potensi pasar sangat luas mengingat ikan menjadi salah satu makanan favorit di Indonesia	0.094	4.0	0.376
O3	Zona budidaya belum dimanfaatkan	0.082	3.0	0.246
O4	Adanya kepercayaan dan loyalitas pelanggan terhadap petani	0.083	3.0	0.249
O5	Ikan Mas jumbo memiliki nilai ekonomis yang tinggi	0.088	3.3	0.286
	Jumlah			1.464
<i>Threats (Ancaman)</i>				
T1	Biaya produksi yang masih tinggi	0.079	1.6	0.126
T2	Konflik pemanfaatan ruang	0.068	2.2	0.150
T3	Kualitas air menurun	0.065	2.5	0.163
T4	Lemahnya permodalan	0.074	1.8	0.133
T5	Impak cuaca serta iklim terhadap produksi	0.065	2.3	0.150
T6	Dampak limbah sampah rumah tangga terhadap lingkungan	0.069	2.0	0.138
T7	Tingkat keamanan di sekitar area keramba	0.074	1.8	0.133
T8	Keberlanjutan program budidaya ikan mas dan pengembangannya tidak terjamin	0.070	2.0	0.140
	Jumlah	1		1.132
	Jumlah Matriks EFE			2.596

Sumber: Data yang telah diolah, 2022

Berdasarkan identifikasi faktor-faktor eksternal kelompok ikan keramba, dapat diperhatikan beberapa faktor internal dapat meningkatkan keberlangsungan usaha kelompok

ikan keramba. Pada Tabel 1, total skor matriks EFE yg sebesar 2.596 diketahui bahwa kelompok keramba Ikan dapat merespon peluang serta ancaman di atas rata-rata.

Tabel 2. Matriks IFE Kelompok Keramba Ikan

	<i>Strength (Kekuatan)</i>	Bobot	Rating	Nilai
S1	Proses pembudidayaan serta pemeliharaan ikan pada keramba mudah dilakukan serta menguntungkan	0.104	4.0	0.416
S2	Ketersediaan sumberdaya air yang memadai	0.094	3.6	0.338
S3	Potensi lahan budidaya yang masih luas	0.085	3.7	0.315
S4	Masyarakat punya keinginan berusaha	0.098	2.8	0.274
S5	Lokasi keramba di Kecamatan Sukajadi merupakan lokasi yang strategis.	0.097	3.0	0.291
	Jumlah			1.634
<i>Weakness (Kelemahan)</i>				

W1	Benih yang unggul belum mencukupi	0.075	1.4	0.105
W2	Harga pakan pabrikan yang tinggi	0.064	1.7	0.109
W3	Petani ikan tidak menggunakan bantuan alat teknologi pada proses pemeliharaan	0.068	1.6	0.109
W4	Keterampilan pengolahan yang belum dikuasai	0.070	1.5	0.105
W5	Kontinuitas produksi kurang	0.067	1.6	0.107
W6	Sebagian petani ikan menjadikan ini pekerjaan sampingan	0.085	1.3	0.111
W7	Diperlukan kapital yang besar buat menghasilkan keramba baru	0.093	1.0	0.093
	Jumlah	1		0.738
	Jumlah Matriks IFE			2.373

Sumber: Data yang telah diolah, 2022

Memperhatikan faktor-faktor internal di atas maka bisa dicermati hasil inventarisasi sebagaimana di Tabel 2 menunjukkan bahwa skor total matriks IFE Kelompok Keramba Ikan di

Kecamatan Sukajadi Kota Bandung dengan total skor sebesar 2.373 mengidentikasikan adanya kekuatan internal yang berpengaruh dalam Kelompok Keramba Ikan.

Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Gambar 2. Matriks IE Kelompok Ikan Keramba

SKOR BOBOT TOTAL IFE

		<i>Strong</i> 3,00-4,00	<i>Average</i> 2,00-2,99	<i>Weak</i> 1,00-1,99
SKOR BOBOT TOTAL EFE	High 3,00-4,00	4,00	3,00	2,00
	Medium 2,00-2,99	I (Grow and Build)	II (Grow and Build)	III (Hold and Maintain)
	Low 1,00-1,99	IV (Grow and Build)	V (Hold and Maintain)	VI (Harvest and Diverst)
		VII (Hold and Maintain)	VIII (Harvest and Diverst)	IX (Harvest and Diverst)

Sumber: Data yang telah diolah, 2022

Berdasarkan hasil Matriks *Evaluasi Faktor Eksternal* (EFE) Tabel 1 dan Matriks *Evaluasi Faktor Internal* (IFE) Tabel 2 serta Matriks Internal dan Eksternal (IE) Gambar 2 dapat dilihat letak posisi Kelompok Ikan Keramba berada pada posisi sel V yaitu menjaga dan mempertahankan, dengan total skor faktor strategi internal (2,373) dan total skor strategi eksternal (2,596). Pada posisi ini strategi yang

tepat diterapkan untuk sel V adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk dengan konsolidasi tujuannya relative lebih *defensive* yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Kelompok Ikan Keramba dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan memanfaatkan teknologi untuk melakukan pemasaran.

Tabel 3. Matriks SWOT/TOWS

<p>IFE</p> <p>EFE</p>	<p>Kekuatan (Strengths)</p>	<p>Kelemahan (Weaknesses)</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proses pembudidayaan serta pemeliharaan ikan pada keramba mudah dilakukan serta menguntungkan 2. Ketersediaan sumberdaya air yang memadai 3. Potensi lahan budidaya yang masih luas 4. Masyarakat punya keinginan berusaha 5. Lokasi keramba di Kecamatan Sukajadi merupakan lokasi yang strategis. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Benih yang unggul belum mencukupi 2. Harga pakan pabrikan yang tinggi 3. Petani ikan tidak menggunakan bantuan alat teknologi pada proses pemeliharaan. 4. Keterampilan pengolahan yang belum dikuasai 5. Kontinuitas produksi kurang 6. Sebagian petani ikan menjadikan ini pekerjaan sampingan 7. Diperlukan kapital yang besar buat menghasilkan keramba baru
<p>Peluang (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masih terbukanya peluang pasar 2. Potensi pasar sangat luas mengingat ikan menjadi salah satu makanan favorit di Indonesia 3. Zona budidaya belum dimanfaatkan 4. Adanya kepercayaan dan loyalitas pelanggan terhadap petani 5. Ikan Mas jumbo memiliki nilai ekonomis yang tinggi 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas pasar dengan mengembangkan saluran distribusi penjualan 2. Memulai melakukan pengolahan ikan agar ikan mas menjadi banyak varian yang bernilai tinggi 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan teknologi untuk mempromosikan produk melalui berbagai media sosial yang efektif. 2. Melengkap aspek legalitas usaha

Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Biaya produksi yang masih tinggi 2. Konflik pemanfaatan ruang 3. Kualitas air menurun 4. Lemahnya permodalan 5. Impak cuaca serta iklim terhadap produksi 6. Dampak limbah sampah rumah tangga terhadap lingkungan 7. Tingkat keamanan di sekitar area keramba 8. Keberlanjutan program budidaya ikan mas dan pengembangannya tidak terjamin 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferensiasi produk 2. Melakukan akuisisi atau kerjasama dengan kelompok lain dalam industri yang sama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan luasan lahan yang belum diusahakan 2. Memproduksi pakan sendiri agar biaya pakan lebih terjangkau memanfaatkan bahan-bahan organik yang ada

Sumber: Data yang telah diolah, 2022

Memperhatikan Tabel 3 perihal Matriks SWOT/TOWS menghasilkan delapan strategi alternatif. Masing-masing blok mempunyai dua strategi dalam setiap bidang kekuatan-peluang, kelemahan-peluang, kekuatan-ancaman, dan kelemahan-ancaman.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Menentukan strategi utama menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Strategi prioritas yang didapatkan ialah strategi yang diunggulkan serta menjadi keunggulan dalam mencapai peluang serta meminimalisir ancaman dan memaksimalkan kekuatan serta meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh Kelompok Ikan Keramba. Melalui analisis QSPM dan matrik SWOT prioritas digunakan dalam melihat tingkat potensi pada lingkungan internal serta eksternal. Strategi-strategi lain dapat dilakukan berdasarkan hasil rating prioritas kepentingannya. Pada tabel 4 menggambarkan hasil perhitungan QSPM sebagai strategi prioritas alternatif kelompok. Strategi prioritas dilakukan sesuai tingkat kepentingan atau *urgensi* terhadap kelemahan yang dihadapi oleh kelompok.

Memperhatikan Tabel 4, berdasarkan matrik QSPM dapat dilihat melalui nilai TAS

(*Total Attractiveness Score*) tertinggi menunjukkan bahwa prioritas utama strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh kelompok keramba ikan adalah memanfaatkan teknologi untuk mempromosikan produk melalui berbagai media sosial yang efektif dengan TAS sebesar 0.64. Mengingat saat ini belum ada akun media sosial untuk menjual produk ikan keramba, maka pentingnya rencana tersebut ditentukan oleh tingkat kesesuaiannya dengan variabel strategis internal dan eksternal dari fase sebelumnya.

Strategi prioritas selanjutnya dengan TAS sebesar 0.56 yang dapat dilakukan kelompok ikan keramba adalah memperluas pasar dengan mengembangkan saluran distribusi penjualan, bekerja sama dengan pedagang ikan, rumah makan, dan penyedia kolam pemancingan. Langkah selanjutnya dengan TAS 0.39 yaitu diferensiasi produk, ikan mas yang dihasilkan dari kelompok keramba mempunyai diferensiasi dengan ikan mas lainnya mengingat budidaya ikan mas dikembangkan dalam sebuah keramba bambu yang ditanam disungai air deras menjadikan ketahanan ikan semakin tahan lama. Ini perlu dibranding pada media sosial agar konsumen lebih mengetahui apa yang membedakan produk ikan mas keramba bambu yang dimiliki Kerompok Keramba Ikan dari kelompok budidaya ikan lainnya.

Tabel 4. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

No	Faktor- Faktor	Bobot	Strategi Alternatif		
			AS	TAS	Peringkat
1	Memperluas pasar dengan mengembangkan saluran distribusi penjualan	0.14	4	0.56	II
2	Memulai melakukan pengolahan ikan agar ikan mas menjadi banyak varian yang bernilai tinggi	0.12	3	0.36	IV
3	Memanfaatkan teknologi untuk mempromosikan produk melalui berbagai media sosial yang efektif.	0.16	4	0.64	I
4	Melengkap aspek legalitas usaha	0.12	3	0.36	V
5	Diferensiasi produk	0.13	3	0.39	III
6	Melakukan akuisisi atau kerjasama dengan kelompok lain dalam industri yang sama	0.12	3	0.36	VI
7	Mengoptimalkan luasan lahan yang belum diusahakan	0.10	2	0.20	VIII
8	Memproduksi pakan sendiri agar biaya pakan lebih terjangkau memanfaatkan bahan-bahan organik yang ada	0.11	2	0.22	VII
	Total	1		3.09	

Sumber: Data yang telah diolah, 2022

Strategi selanjutnya dengan TAS sebesar 0.36 ialah Untuk meningkatkan pangsa pasar, Kelompok Keramba harus mulai mengolah ikan sehingga ikan mas dapat diproduksi dalam berbagai bentuk dengan nilai yang tinggi dengan biaya yang masuk akal dan ikan berkualitas tinggi yang dapat dinikmati oleh berbagai kalangan dan melakukan akuisisi atau kerjasama dengan kelompok lain dalam industri yang sama serta melengkapi aspek legalitas usaha mulai dari ijin usaha, ijin pemanfaatan lahan sungai serta ijin lingkungan hidup, ini sangat baik untuk segera di lakukan pengurusan ijin-ijin usaha agar kelompok keramba ikan legal dimata hukum

Langkah strategi selanjutnya dengan TAS sebesar 0.22 ialah memproduksi pakan sendiri agar biaya pakan lebih terjangkau memanfaatkan bahan-bahan organik yang ada. Strategi terakhir dalam rangka pengembangan bisnis Kelompok Keramba dengan skor TAS 0.20 yaitu mengoptimalkan luasan lahan yang belum diusahakan. Memperhatikan lahan sungai yang masih luas kelompok keramba ikan bisa menata kembali serta memanfaatkan lahan sungai dengan baik sehingga keramba-keramba yang ada di sungai cikatak kecamatan Sukajadi Kota Bandung menjadi lebih tertata sehingga arus deras air tetap terjaga.

SIMPULAN

Perancangan Matriks IFE, matriks EFE, dan matriks QSPM digunakan untuk merancang

strategi bisnis mengidentifikasi beberapa faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan sebagai faktor kunci dalam mengembangkan bisnis. Berdasarkan hasil penilaian Matriks Internal dan Eksternal (IE) Kelompok Ikan Keramba berada pada posisi sel V langkah yang harus dilakukan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk dengan tujuan menghindari penurunan penjualan dan kehilangan profit. Kelompok Ikan Keramba dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan memanfaatkan teknologi untuk melakukan pemasaran. Langkah awal untuk mengembangkan bisnis dengan memahami perumusan strategi yang tepat.

Dengan demikian disarankan manajemen strategis dalam Kelompok Keramba perlu diusulkan dengan bantuan manajemen strategis dapat menemukan orientasi yang tepat dalam meningkatkan usaha Kelompok Keramba Bambu Ikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abya, H., Khalili, M. M. N., Ebrahimi, M., & Movahed, A. (2015). Strategic planning for tourism industry using SWOT and QSPM. *Management Science Letters*, 5(3), 295–300.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.1.009>
- Ahmadian, S., & Tabibian, M. . (2016). A Cultural Tourism Approach Towards Revitalizing Urban Streets (Case Study:

- Imam Khomeini Street, Tabriz). *Space Ontology International Journal*, 5(4), 61–68. Retrieved from http://soij.qiau.ac.ir/article_526876_2027d271872dd6adf0d7b6c5993f9020.pdf
- Banka, M., Tien, N. H., Thi, M., Dao, H., & Minh, D. T. (2022). Analysis of business strategy of real estate developers in Vietnam : The application of QSPM matrix Analysis of business strategy of real estate developers in Vietnam : The application of QSPM matrix Page No: 188-196. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 3(July), 188–196. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/358021910_Analysis_of_business_strategy_of_real_estate_developers_in_Vietnam_The_application_of_QSPM_matrix
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory, 2nd ed.* SAGE.
- Encep Sopandi. (2017). Strategi Pengembangan Usaha Kerajinan Bambu (Studi di Desa Pasirjambu Kecamatan Pasirjambu Kabupaten Bandung). *Jurnal AdBispreneur*. Retrieved from <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v2i1.12876>
- Ford, E., Billing, S., & Hughes, A. D. (2022). The role of community and company identities in the social license to operate for fin-fish farming. *Aquaculture*, 553(February), 738081. <https://doi.org/10.1016/j.aquaculture.2022.738081>
- Fred R, D., & David, F. R. (2017). *Strategic Management*. (S. Wall, Ed.) (SIXTEENTH). Soult Carolina. Retrieved from https://www.academia.edu/37684383/Fred_R_David_Forest_R_David_Strategic_Management_A_Competitive_Advantage_Approach_Concepts_and_Cases-backup_1_.pdf
- Heikkilä, M., Bouwman, H., & Jukka Heikkilä. (2017). From strategic goals to business model innovation paths: an exploratory study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(1), 107–128. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0097>
- Indriarti, R., & Rachmawati, N. (2021). Penerapan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Untuk Merumuskan Strategi Bisnis. *Jurnal Manajemen Dan Sistem Informasi*, 20(1), 159–170. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/ma.najerial.v20i1.41179>
- Majlessi, M., Vaezi, A., & Rabori, M. M. (2015). Strategic management of solid waste in Tehran : a case study in District no . 1. *Environmental Health Engineering and Management Journa*, 2(2), 59–66. Retrieved from https://serialsjournals.com/abstract/81393_37-hadi.pdf
- Purwoko, B., Gamal, A., & Kunhadi, D. (2016). ” The Leather Industry Development in Tanggulangin in Facing Asean Economic Community (AEC) 2015 with Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)”. *Archives of Business Research*, 4(6), 153–162. Retrieved from <https://scholarpublishing.org/index.php/ABR/article/download/2295/2014>
- Ridwantara, D., Buwono, I. D., S, A. A. H., Lili, W., & Bangkit, I. (2019). Uji Kelangsungan Hidup dan Pertumbuhan Benih Ikan Mas Mantap (*Cyprinus carpio*) Pada Rentang Suhu Yang Berbeda. *Jurnal Perikanan Dan Kelautan*, X(1), 46–54. Retrieved from <http://jurnal.unpad.ac.id/jpk/article/view/23041>
- Samples, P. (2021). The Inconvenient Truth About Convenience and. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(1), 86–88. <https://doi.org/10.1177/0253717620977000>
- Shojaie, M., Hamidian, M., & Basiji, A. (2014). Strategy Planning Using SWOT Analysis and QSPM Model A Case Study of Baridsoft Company (One of the top and leader companies of Iranian software industry). *International Journal of Scientific Management and Development*, 2(7), 252–257.
- Shri, C., Gupta, M., & Agrawal, A. (2015). Strategy Formulation for Performance Improvement of Indian Corrugated Industry: An Application of SWOT Analysis and QSPM Matrix. *Journal of Applied Packaging Research*, 7(3), 60–75. Retrieved from

- <https://scholarworks.rit.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1035&context=japr>
- Supratikta, H., & Rusilowati, U. (2016). Analysis Strategy Management and Development of Ocean Fishing Ports Nizam. *I J A B E R*, 14(13), 9343–9358. Retrieved from https://serialsjournals.com/abstract/81393_37-hadi.pdf
- Viryawan, A., Astawan, M., & Kirbrandoko. (2016). PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Strategic Development Facing Natural Gas Business Competition in Indonesia. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(3), 66–71. Retrieved from <https://www.ijsrp.org/research-paper-0316/ijsrp-p5113.pdf>
- Wijaya, F., & Sultan, M. A. (2019). Formulasi Perancangan Strategi Pengembangan Usaha Menggunakan Analisis SWOT dan Business Model Canvas. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, 10(2), 205–211. <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/jim.v10i2.15308>
- Zulkarnain, A., Wahyuningtias, D., & Putranto, T. S. (2018). Analysis of IFE, EFE and QSPM matrix on business development strategy. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 126(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/126/1/012062>