

## Strategi Berwirausaha dengan Matriks IFE, EFE, IE pada Budidaya Lobster Air Tawar di Kecamatan Sukasada

Ni Nyoman Widiyanti<sup>1</sup>, I Ketut Suardika<sup>2</sup>

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma Singaraja<sup>1,2</sup>

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) serta menentukan alternatif strategi yang tepat digunakan oleh usaha budidaya lobster air tawar. Penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Sukasada dengan mengambil wilayah penelitian pada Desa Sambangan dan Desa Ambengan. Pendekatan penelitian adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data menggunakan metode wawancara dan pengisian kuesioner sebanyak 3 informan yang dianggap representatif. Data dianalisis menggunakan matriks EFE, matriks IFE dan matriks IE. Yang menunjukkan bahwa usaha budidaya lobster air tawar di Kecamatan Sukasada berdasarkan posisi perusahaan berada pada kuadran I (satu) dengan total skor matriks EFE sebesar 3,6 dan total skor matriks IFE sebesar 3,35. Strategi yang tepat digunakan dalam posisi ini adalah strategi intensif dan strategi integratif meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, strategi integrasi ke depan dan strategi integrasi ke belakang.

**Kata kunci:** Strategi, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the internal environment (strengths and weaknesses) and external environment (opportunities and threats) and determine the appropriate alternative strategies used by crayfish farming. This research was conducted in Sukasada District by taking the research area in Sambangan Village and Ambengan Village. The research approach is descriptive qualitative with data collection techniques using interview methods and filling out questionnaires of 3 informants who are considered representative. Data analyzed using the EFE matrix, IFE matrix and IE matrix. That shows the crayfish farming in Sukasada District, based on the company's position, is in quadrant I (one) with a total EFE matrix score of 3.6 and a total IFE matrix score of 3.35. The appropriate strategy used in this position is an intensive strategy and an integrative strategy including market penetration, market development, product development, forward integration strategy and backward integration strategy.*

**Keywords:** Strategy, Matrix IFE, Matrix EFE, and Matrix IE.

### PENDAHULUAN

Lobster capit merah (*red claw*) atau *cherax quadricarinatus* adalah salah satu jenis udang asli perairan tawar Queensland, Australia, yang keberadaannya semakin populer untuk dibiakkan di Indonesia (Yusnaini et al., 2018). Umumnya lobster hanya bisa ditemukan di laut dengan penangkapan konvensional, namun sejatinya ada beberapa jenis lobster yang hidup di air tawar dan dapat dibudidayakan. Peluang pemanfaatan *red claw* sebagai komoditas perikanan sangatlah besar dibandingkan dengan perikanan lain yang sudah berjalan karena merupakan pangan mewah yang masih eksklusif dan langka dipasaran dengan harga yang relatif tinggi (Saringgih, 2020). Tidak hanya untuk udang konsumsi lobster air tawar sendiri memiliki ciri tubuh yang unik sehingga cocok dijadikan lobster hias. Lebih lanjut *red claw* memiliki beberapa kelebihan yaitu tidak rewel untuk dipelihara, tidak mudah terserang penyakit, pertumbuhan cepat, pemakan segala (omnivora) serta memiliki daya hidup yang tinggi sehingga banyak orang tertarik untuk membudidayakan hewan ini.

Kecamatan Sukasada merupakan salah satu kecamatan/wilayah di Kabupaten Buleleng, Bali yang berhasil mengembangkan usaha budidaya lobster air tawar sebagai alternatif peluang bisnis. Mayoritas usaha budidaya terbilang baru dan masih berkembang namun memiliki profit dan permintaan yang tidak pernah surut. Namun pertumbuhan usaha belum sesuai dengan permintaan, hal ini terlihat dari rendahnya tingkat produksi dan kualitas produk budidaya. Hal inilah yang menjadi faktor pendorong dilakukannya penelitian terkait strategi berwirausaha pada usaha budidaya lobster air tawar di

Kecamatan Sukasada. Dengan harapan dapat memberikan dampak positif bagi perkembangan usaha mengingat jumlah permintaan untuk konsumsi lobster air tawar yang semakin meningkat.

Penelitian ini menggunakan *grand theory* dari buku Manajemen Strategik karya Fred R. David terbitan 2011 terkait perencanaan strategi. Konsep ini menggunakan beberapa matriks untuk memperoleh alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan pengaruh lingkungan eksternal bisnis. Ada tiga matriks yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu matriks IFE (*internal factor evaluation*), matriks EFE (*external factor evaluation*) dan matriks IE (*the internal-external*).

Menurut David (2011) perencanaan strategi diartikan sebagai serangkaian formulasi yang akan menghasilkan keputusan, tindakan dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Matriks IFE adalah analisis yang digunakan untuk membantu penyusunan strategi dengan mengidentifikasi faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan. Sedangkan matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman (Irawan et al., 2018). Tujuan dari analisis ini adalah untuk memanfaatkan keadaan internal dan eksternal perusahaan sebagai basis pengembangan perencanaan alternatif strategi yaitu matriks IE.

### **Analisis Matriks IFE dan EFE**

Matriks IFE (*internal factor evaluation*) digunakan untuk mengevaluasi dan meninjau faktor internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan. Sedangkan matriks EFE (*external factor evaluation*) digunakan untuk menilai faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Matriks IFE-EFE juga mampu memberikan informasi kepada pemangku kepentingan terkait faktor kekuatan dan kelemahan yang harus dioptimalkan dan diminimalisir, serta faktor peluang dan ancaman yang harus dimanfaatkan dan diatasi untuk pengembangan usaha (Destama, 2020). Terdapat 6 langkah untuk mengembangkan matriks IFE-EFE menurut David (2011) sebagai berikut:

1. Buatlah daftar seluruh faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang telah diidentifikasi.
2. Berikan nilai signifikansi ditentukan dari seberapa tingkat kepentingan masing-masing faktor dengan skala skor 1-10.
3. Bobot dapat dilakukan dengan membagi total nilai signifikansi dengan nilai signifikansi masing-masing faktor. Dengan total bobot harus sama dengan 1,0.
4. Memberikan skor pada setiap faktor berdasarkan kondisi lokasi penelitian, seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap perusahaan saat ini dengan skala penilaian 4 = jika sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, 1 = sangat lemah.
5. Mengalikan setiap bobot dan rating faktor untuk mendapatkan skor rata-rata.
6. Menjumlahkan skor bobot untuk memperoleh total skor rata-rata yang mana akan menunjukkan kondisi dan daya saing perusahaan.

### **Analisis Matriks IE**

Matriks IE (*The internal external*) merupakan alat perumusan strategi yang menggunakan ukuran kondisi internal dan pengaruh eksternal perusahaan untuk untuk mendapatkan strategi yang sesuai dengan korporat (David, 2018). Menurut Destama (2020:94) matriks IE juga dimanfaatkan untuk menganalisis posisi perusahaan secara lebih mendetail untuk memudahkan dalam penentuan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan dan pertumbuhan bisnis. Matriks IE terdiri dari dua sumbu yaitu vertikal untuk total skor matriks IFE (X) dan horizontal untuk total skor matriks EFE (Y).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan di usaha budidaya lobster air tawar di Kecamatan Sukasada. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling yang didasarkan pada informan yang paling representatif mewakili populasi, menguasai permasalahan dan bersedia memberikan data (Sugiyono, 2016). Pemilihan informan penelitian juga didasarkan pada lamanya menjalankan usaha sehingga data yang didapat akan kaya dan lebih relevan. Sehingga dipilih 3 (tiga) pembudidaya sebagai informan penelitian untuk diwawancarai lebih lanjut dan mendalam.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data utama yang langsung dikumpulkan oleh peneliti sebagai solusi/jawaban dari permasalahan yang diangkat. Data sekunder

yaitu data pendukung yang biasanya didapatkan dari sumber-sumber kedua yang tidak bisa didapatkan peneliti di lapangan. Menurut penelitian Sutarya et al. (2020) dalam perencanaan strategi dibutuhkan preferensi pemangku kepentingan dalam hal ini terkait strategi dan peraturan-peraturan esensial untuk pertumbuhan dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Preferensi pemangku kepentingan dalam penelitian ini dari hasil wawancara dan pengisian kuesioner sejumlah informan yang berkompeten di bisanya, diklasifikasi menjadi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Temuan berupa faktor internal dan faktor eksternal akan digunakan sebagai basis untuk pengembangan analisis matriks IFE, EFE dan IE untuk mendapatkan alternatif strategi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Faktor Internal dan Eksternal

#### a. Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor internal, digunakan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan yang keberadaannya ada dalam diri bisnis/usaha budidaya lobster air tawar di Kecamatan Sukasada.

##### 1. Kekuatan, terdiri dari

###### (1) Teknik budidaya yang sederhana

Lobster air tawar memiliki teknik budidaya yang sederhana yang hampir serupa dengan budidaya perikanan lain pada umumnya, semua kalangan dapat memulai usaha ini karena tidak memerlukan kemampuan yang khusus.

###### (2) Pemberian pakan yang mudah

Sesuai hasil wawancara dengan informan didapati bahwa pemberian pakan untuk lobster air tawar sangat mudah karena sejatinya adalah hewan pemakan segala (omnivora). Selain pelet udang komersial pakan organik seperti sayur-sayuran: kubis, tauge, kacang-kacangan: kacang hijau, kacang buncis, umbi-umbian: ubi jalar, ubi kayu sampai daging ayam, ikan, cacing dan keong sawah dapat diberikan sebagai pakan.

###### (3) Produktivitas telur lobster tinggi

Lobster air tawar digemari untuk dikembangkan karena memiliki produktivitas telur yang tinggi. Rata-rata lobster betina dapat bereproduksi 2 minggu sekali dan menghasilkan 300-400 butir telur dengan persentase ketahanan hidup adalah 70%.

###### (4) Harga jual yang relatif tinggi

Dari hasil wawancara dengan informan diungkapkan bahwa lobster air tawar memiliki harga jual relatif tinggi, ini disebabkan karena keberadaannya yang eksklusif dan hanya terbatas pada segmen pasar golongan menengah keatas. Sesuai dengan hukum penawaran jika harga produk semakin tinggi tentu tingkat penawaran produsen juga akan tinggi.

###### (5) Diversifikasi horizontal produk tinggi

Untuk dikembangkan lobster air tawar memiliki diversifikasi horizontal produk yang tinggi artinya lobster dapat dijual dengan berbagai bentuk dan ukuran mulai dari anakan (1-3 inci), lobster konsumsi (4-5 inci), lobster indukan untuk pemijahan dan juga sebagai lobster hias.

###### (6) Lokasi tempat usaha strategis

Dari hasil penelitian di lapangan ditemukan bahwa lokasi usaha strategis karena memiliki akses jalan raya yang mempermudah dalam pengangkutan dan pemasaran hasil panen. Masyarakat sekitar juga sangat mendukung usaha yang dijalankan dan keamanan lingkungan usaha sampai saat ini masih terjamin.

##### 2. Kelemahan, terdiri dari:

###### (1) Lahan untuk budidaya masih terbatas

Sesuai hasil wawancara dengan informan didapati bahwa masih sedikitnya informan yang memiliki lahan yang memadai untuk budidaya karena masih baru dalam menjalankan usaha. Berbeda dengan peternakan ayam dan sapi yang sengaja menggunakan lahan yang sempit dan terbatas lobster air tawar membutuhkan lahan yang cukup luas untuk mencetak hasil panen yang memuaskan.

## (2) Estimasi pembesaran lama

Dalam perkembangannya lobster air tawar ternyata memiliki waktu pembesaran yang cukup lama  $\pm 5$  (lima) bulan untuk anakan lobster dapat dipanen dan penggemukan untuk udang konsumsi membutuhkan waktu 6-12 bulan.

## (3) Sensitif terhadap kondisi lingkungan

Lingkungan yang dimaksud adalah cuaca, suhu, kebersihan kolam, kadar amonia (akumulasi racun dari sisa pakan dan kotoran lobster), pH air, dan kadar oksigen. Lobster air tawar menghabiskan 100% hidupnya di dalam air sehingga lingkungan tadi menjadi penentu keberlangsungan hidup lobster air tawar.

## (4) Kapasitas produksi masih terbatas

Menurut informan salah satu kendala yang dimiliki untuk mengembangkan usahanya adalah kapasitas produksi yang masih terbatas adalah dampak dari keterbatasan lahan yang belum memadai.

## (5) Keamanan tempat budidaya kurang memadai

Banyak sekali risiko yang dapat terjadi jika keamanan lokasi usaha tidak memadai. Para informan memanfaatkan jaring paranet plastik untuk mengelilingi kolam dan memasang gembok pintu namun tetap saja pencegahan tersebut belum cukup memadai.

**b. Analisis Faktor Eksternal**

Analisis faktor eksternal, digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor peluang dan ancaman yang berasal dari luar bisnis/usaha budidaya lobster air tawar di Kecamatan Sukasada.

## 1. Peluang, terdiri dari:

## (1) Permintaan pasar terhadap lobster besar

Sesuai dengan hasil wawancara diketahui bahwa permintaan terhadap lobster air tawar tidak pernah surut bahkan kian besar karena lobster adalah produk populer sedangkan keberadaan lobster air laut sulit memenuhi permintaan pasar dan lobster air tawar dijadikan sebagai solusi.

(2) Hubungan baik dengan *stakeholder*

*Stakeholder* disini adalah distributor yang memiliki kerjasama dengan para informan. Hubungan ini memiliki peluang usaha tersendiri sebab memiliki timbal balik yang jelas. *Stakeholder* bersedia mengambil lobster air tawar berapapun ukuran dan jumlahnya dari informan. Dan pembudidaya secara kontinyu menjaga hubungan kerjasama dengan memasok lobster dengan kualitas dan kuantitas yang maksimal.

## (3) Pertumbuhan dan persaingan usaha sejenis rendah

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa meski memiliki siklus hidup yang sederhana lobster air tawar memiliki pertumbuhan yang lambat sehingga sulit memenuhi permintaan. Hal ini adalah peluang karena juga dibarengi persaingan usaha sejenis yang rendah.

## (4) Pasar untuk rumah makan dan pariwisata di Buleleng

Seiring dengan perkembangan Kabupaten Buleleng yang kian pesat, pertumbuhan rumah makan, restoran dan daerah wisata di Buleleng juga ikut meningkatkan permintaan lobster. Tujuan pasar lobster air tawar sangat jelas sehingga merupakan peluang untuk pengembangan budidaya lobster air tawar.

## (5) Iklim Indonesia yang tropis

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa iklim tropis yang hangat sangat sesuai untuk pengembangan lobster air tawar. Dengan suhu hangat 24-30°C akan berdampak pada tumbuh kembang lobster dan pertumbuhan lobster.

## (6) Air bersih untuk budidaya mudah dijumpai

Seperti namanya lobster air tawar hidup dengan air tawar yang dapat ditemukan dimanapun dengan mudah seperti air sumur, air PAM, dan air ledeng asal terjamin kebersihannya. Kemudian pembudidaya di Kecamatan Sukasada merasa sayang akan air tanah yang kurang dimanfaatkan dan menggunakannya untuk budidaya lobster air tawar.

## 2. Ancaman, terdiri dari:

## (1) Penyakit lobster akibat virus, bakteri dan jamur

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat dilihat kematian akibat penyakit (virus, bakteri dan jamur) merupakan penyebab kegagalan dan kerugian ekonomis terbesar pada usaha budidaya lobster air tawar. Sulit untuk mengelola usaha yang berhubungan dengan makhluk hidup

kehidigienisan dan kebersihan pakan dan kolam harus terus dijaga jika tidak ingin lobster mati masal akibat penyakit.

(2) Sifat kanibalisme lobster

Lobster air tawar memiliki sistem teritorial tinggi tak ayal kematian lobster sering terjadi karena saling menyerang dan kanibalisme. Lobster yang lemah karena molting (ganti kulit) adalah sasaran empuk untuk santapan lobster lain yang sejatinya adalah hewan pemakan segala.

(3) Ragam jenis komoditi perikanan

Di Kecamatan Sukasada pamor lobster air tawar masih kalah dibandingkan perikanan lain seperti ikan lele dan ikan mujair yang dari kuantitas lebih subur dengan harga yang murah meriah sehingga masyarakat lebih cenderung memilihnya untuk dikonsumsi atau dibudidayakan.

## 2. Analisis Matriks IFE

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dengan metode wawancara untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal berupa kekuatan dan kelemahan diperlukan evaluasi sejauh mana faktor-faktor tersebut berpengaruh pada pengembangan budidaya lobster air tawar dengan matriks IFE sebagai berikut:

**Tabel 2.** Matriks IFE Budidaya Lobster Air Tawar di Kecamatan Sukasada

Faktor Internal	N1	N2	N3	Nilai Signifikansi	Bobot	Rating	Skor Rata-Rata
<b>Kekuatan</b>							<b>1,75</b>
1. Teknik budidaya yang sederhana	4	4	2	10	0,1	3,33	0,33
2. Pemberian pakan yang mudah	4	4	3	11	0,1	3,67	0,37
3. Produktivitas telur lobster tinggi (300-400 butir/indukan)	4	4	4	12	0,12	4,00	0,48
4. Harga jual yang relatif tinggi	4	3	3	10	0,1	3,33	0,33
5. Diversifikasi horizontal produk tinggi	3	3	2	8	0,08	2,67	0,21
6. Lokasi tempat usaha strategis	1	1	1	3	0,03	1,00	0,03
<b>Kelemahan</b>							<b>1,57</b>
1. Lahan untuk budidaya masih terbatas	2	2	2	6	0,06	2,00	0,12
2. Estimasi waktu pembesaran lama (6-12 bulan)	3	3	3	9	0,09	3,00	0,27
3. Sensitif terhadap kondisi lingkungan	3	4	3	10	0,1	3,33	0,33
4. Kapasitas produksi masih terbatas	4	3	4	11	0,1	3,67	0,37
5. Keamanan tempat budidaya kurang memadai	4	4	4	12	0,12	4,00	0,48
<b>TOTAL</b>				<b>102</b>	<b>1</b>		<b>3,32</b>

Sumber: hasil penelitian, data diolah 2023

Dari hasil analisis matriks IFE pada tabel diatas diperoleh total skor rata-rata untuk faktor internal sebesar 3,32 dengan jumlah total skor nilai faktor kekuatan sebesar 1,75 dan faktor kelemahan sebesar 1,57. Sehingga posisi usaha berada pada posisi strong (kuat) artinya usaha memiliki daya tarik tinggi dengan memanfaatkan kekuatan dan mampu meminimalisir kelemahan yang ada. Faktor kekuatan utama yang dimiliki oleh budidaya lobster air tawar adalah produktivitas telur yang tinggi dengan skor 0,48. Produktivitas yang tinggi tersebut merupakan pertimbangan utama bagi pelaku usaha sebagai faktor keberhasilan usaha. Faktor kekuatan yang berada di urutan kedua adalah pemberian pakan yang mudah dengan skor 0,37. Pakan dalam budidaya sangatlah penting. Untuk lobster air tawar tidak rewel masalah pakan baik pakan organik seperti sayuran maupun pakan buatan berupa pelet akan dimakan dengan lahap. Faktor kekuatan yang menempati peringkat ketiga adalah teknik budidaya yang sederhana dan harga jual relatif tinggi dengan masing-masing skor 0,33. Lobster air tawar memiliki teknik budidaya yang sederhana bahkan hampir serupa dengan budidaya perikanan lain

pada umumnya sehingga dapat dilakukan oleh semua kelas dan umur. Kemudian harga jual relatif tinggi, lobster adalah komoditi yang sangat diminati dan populer namun tidak sesuai dengan permintaan sehingga lobster adalah produk mewah dan memiliki harga jual cukup tinggi.

Selanjutnya faktor kekuatan yang berada di posisi terakhir adalah lokasi tempat usaha strategis dengan skor 0,02. Para pembudidaya memanfaatkan pekarangan rumah dan tanah pribadi tidak produktif sebagai tempat budidaya tentu bebas sewa dan memiliki akses jalan raya untuk distribusi dan pemasaran lobster. Selain faktor kekuatan adapun faktor kelemahan pada budidaya lobster air tawar. Faktor kelemahan memiliki skor tertinggi adalah lahan untuk budidaya masih terbatas dengan skor 0,12. Lahan/lokasi budidaya saat ini belum mampu mencetak lobster dengan kapasitas maksimal jika tidak tertangani tentu menjadi kendala untuk pertumbuhan usaha. Faktor kelemahan selanjutnya adalah estimasi pembesaran lama dengan skor 0,27. Lobster air tawar memerlukan waktu pembesaran yang lama sehingga sulit memenuhi permintaan konsumen. Kemudian faktor selanjutnya adalah sensitif terhadap kondisi lingkungan dengan skor 0,33. Lobster air tawar sangat sensitif akan perubahan lingkungan tempat lobster tinggal seperti cuaca, suhu, kebersihan kolam dan kadar oksigen terlarut sehingga perlu perawatan dan recek secara berkala. Faktor kelemahan berada di urutan terakhir adalah kapasitas produksi masih terbatas dengan skor 0,37. Kapasitas produksi berkorelasi dengan kelemahan-kelemahan faktor produksi yang dimiliki usaha budidaya lobster air tawar yang perlu disikapi agar tidak berlarut menjadi penghambat dalam memperoleh profit.

### 3. Analisis Matriks EFE

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman diperlukan evaluasi sejauh mana faktor-faktor tersebut berpengaruh pada pengembangan budidaya lobster air tawar dengan matriks EFE sebagai berikut:

**Tabel 3.** Matriks EFE Budidaya Lobster Air Tawar di Kecamatan Sukasada

Faktor Eksternal	N1	N2	N3	Nilai Signifikansi	Bobot	Rating	Skor Rata-Rata
<b>Peluang</b>							<b>2,39</b>
1. Permintaan pasar terhadap lobster besar	4	4	4	12	0,13	4,00	0,52
2. Hubungan baik dengan <i>stakeholder</i>	4	3	4	11	0,12	3,67	0,44
3. Pertumbuhan dan persaingan usaha sejenis rendah	4	3	3	10	0,11	3,33	0,37
4. Pasar untuk rumah makan dan pariwisata di Buleleng	4	4	4	12	0,13	4,00	0,52
5. Iklim Indonesia yang tropis	3	3	3	9	0,1	3,00	0,3
6. Air bersih untuk budidaya mudah dijumpai	3	2	3	8	0,09	2,67	0,24
<b>Ancaman</b>							<b>1,1</b>
1. Penyakit lobster berupa virus, bakteri dan jamur	2	2	2	6	0,07	2,00	0,14
2. Sifat kanibalisme lobster	4	4	4	12	0,13	4,00	0,52
3. Ragam jenis komoditi perikanan	4	3	4	11	0,12	3,67	0,44
<b>TOTAL</b>				<b>91</b>	<b>1</b>		<b>3,49</b>

Sumber: hasil penelitian, data diolah 2023

Dari hasil analisis matriks EFE pada tabel diatas dapat dilihat total skor rata-rata untuk faktor eksternal adalah 3,49 dengan jumlah nilai total skor faktor peluang sebesar 2,39 dan faktor ancaman 1,1. Faktor peluang utama pada budidaya lobster air tawar adalah permintaan pasar terhadap lobster besar dan pasar untuk rumah makan dan pariwisata di Buleleng dengan skor masing-masing 0,56. Kedua faktor tersebut merupakan faktor peluang yang dapat dimanfaatkan oleh pelaku usaha. Lobster air tawar merupakan komoditi eksklusif dengan pasar terbuka lebar pada pasar domestik pulau Jawa

Bali khususnya untuk rumah makan dan pariwisata Buleleng. Faktor selanjutnya adalah hubungan baik dengan *stakeholder* dengan skor 0,44. Masing-masing pembudidaya telah memiliki kerjasama kemitraan dengan *stakeholder*/distributor lobster air tawar. Hubungan baik ini merupakan peluang karena memiliki timbal balik yang menguntungkan. Faktor peluang yang berada di urutan ketiga adalah pertumbuhan dan persaingan usaha sejenis rendah dengan skor 0,37. Berkaca pada permintaan akan komoditi lobster yang besar namun dibarengi dengan persaingan usaha sejenis yang rendah bahkan tidak ada memiliki peluang tersendiri. Faktor peluang selanjutnya adalah air bersih untuk budidaya mudah dijumpai dengan skor 0,24. Air dalam budidaya perikanan merupakan suatu hal yang mendasar, seperti namanya lobster air tawar hidup dengan air tawar yang mudah ditemukan bahkan informan mengaku memanfaatkan air tanah untuk budidaya.

Faktor peluang berada di urutan terakhir adalah iklim Indonesia yang tropis dengan skor 0,3. Indonesia termasuk Bali beriklim tropis yang cenderung hangat memungkinkan lobster tumbuh dengan baik, tumbuh kembang lobster sangat bagus sehingga panen dapat dilakukan 3-4 kali dalam setahun. Faktor eksternal selanjutnya adalah ancaman. Faktor ancaman yang menempati skor tertinggi adalah penyakit lobster berupa virus, bakteri dan jamur dengan total skor 0,14. Jika sudah terjangkit penyakit akan sulit untuk ditanggulangi dan menyebabkan kerugian ekonomis besar setelahnya. Faktor ancaman selanjutnya adalah ragam jenis komoditi perikanan dengan skor 0,44. Masyarakat khususnya Kecamatan Sukasada lebih menyukai ikan air laut dan ikan tawar jenis lain untuk dikonsumsi. Kemudian faktor ancaman berada di urutan terakhir adalah sifat kanibalisme lobster dengan skor 0,52. Tidak hanya dari luar ancaman juga datang dari lobster sendiri, kanibalisme adalah sifat alamiah karena lobster adalah hewan pemakan segala (omnivora).

#### 4. Analisis Matriks IE

Matriks IE adalah alat perancangan strategi yang diproyeksikan untuk mencerminkan harapan dimasa depan dengan keadaan saat ini. Proses analisis dan hasil perancangan pada matriks ini akan memberikan rekomendasi alternatif strategi yang sesuai bagi korporat (Noor, 2020:117).

Menurut Halik dalam penelitiannya (2015) matriks IE disusun dengan menggabungkan hasil analisis matriks IFE dan EFE jika total skor bobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal weak, skor 2,0 sampai 2,99 menunjukkan posisi average dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah strong. Untuk matriks EFE jika total skor bobot dari 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal low, skor 2,0 sampai 2,99 menunjukkan pertimbangan medium, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah high.

Menurut David (2011) matriks IE terbagi menjadi 9 sel yang memiliki 3 implikasi strategi yang berbeda-beda yaitu :

1. *Grow and build* (tumbuh dan bina) berada pada sel I, II, dan IV. Strategi yang cocok digunakan yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, dan pengembangan produk) atau integritas (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal)
2. *Hold and maintain* (pertahankan dan pelihara) mencakup sel III, V, dan VII pada umumnya untuk sel-sel yang berada pada kelompok ini dapat ditanggulangi dengan strategi penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
3. *Harvest and divest* (panen atau divestasi) terdiri dari kelompok sel VI, VIII, dan IX strategi yang digunakan pada sel-sel ini adalah divestasi strategi diversifikasi konglomerat dan strategi likuidasi.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE diperoleh skor bobot sebesar 3,32. Sedangkan hasil analisis matriks EFE diperoleh skor sebesar 3,49. Mengacu pada skor tersebut usaha budidaya lobster air tawar di Kecamatan Sukasada menempati posisi sel I. yang digambarkan pada Gambar 1 berikut:

		Total Skor Bobot IFE (X)		
		<i>Strong</i> 3,0 – 4,0	<i>Average</i> 2,0 – 2,99	<i>Weak</i> 1,0 – 1,99
Total Skor Bobot EFE (Y)	<i>High</i> 3,0 – 4,0	I	II	III
	<i>Medium</i> 2,0 – 2,99	IV	V	VI
	<i>Low</i> 1,0 – 1,99	VII	VIII	IX

Sumber: hasil penelitian, data diolah 2023

Gambar 2. Matriks IE Budidaya Lobster Air Tawar di Kecamatan Sukasada

Strategi yang cocok digunakan untuk sel I adalah *grow and build strategy*/strategi tumbuh dan bina. Disini perusahaan membutuhkan strategi untuk tumbuh dan dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik dengan menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Dalam posisi ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan strategi intensif (*intensive strategies*) dan strategi integratif (*integration strategies*).

1. Strategi intensif (*intensive strategies*) terdiri dari strategi penetrasi pasar (*market development strategy*) dan strategi pengembangan produk (*product development strategy*). Strategi penetrasi pasar (*market development strategy*) adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar produk dan jasa di pasar saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi meningkatkan penjualan ke wilayah geografi baru, meningkatkan beban iklan, menawarkan promosi atau meningkatkan usaha publikasi. Usaha budidaya lobster air tawar dapat meningkatkan jumlah penjualan dengan menambah beberapa agen penjualan (distributor) dan meningkatkan porsi promosi melalui internet sebagai media promosi terbaik saat ini. Kemudian strategi pengembangan produk (*product development strategy*). Pengembangan produk memerlukan pengeluaran yang cukup besar dalam proses penelitian dan pengembangannya. Dengan melakukan pengembangan produk dapat menaikkan keunggulan dalam produk yang dihasilkan yang kemudian akan menghasilkan meningkatnya permintaan lobster dari konsumen.
2. Strategi integratif (*integration strategies*) terdiri dari strategi integrasi ke depan (*forward integration strategy*) dan strategi integrasi ke belakang (*backward integration strategy*). Strategi integrasi ke depan (*forward integration strategy*) adalah strategi dalam mengambil alih fungsi distributor tujuannya untuk menghindari beban yang terlalu berlebih dan untuk menghindari kehilangan profit atau laba perusahaan. Usaha budidaya lobster air tawar dapat meningkatkan pendapatan dengan menjual produk tanpa perantara dan langsung ke konsumen tujuannya adalah untuk mengakuisisi pemasaran dari hulu ke hilir rantai pasokan ke konsumen. Strategi ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat dalam industri dan berdaya tarik tinggi (Sudiarto,dkk:2021). Kemudian strategi integrasi ke belakang (*backward integration strategy*) adalah strategi dalam meningkatkan pengawasan bahan baku dari supplier/pemasok bahkan melepas ketergantungan. Pada usaha budidaya lobster air tawar yang menjadi basis adalah anakan dan indukan lobster. Dalam hal ini *backward integration strategy* dapat dijalankan dengan memproduksi sendiri basis tersebut atau meningkatkan pengendalian para pemasok agar pasokan bibit berjalan lancar, harga produk stabil serta produk memiliki kualitas yang diinginkan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, ditemukan bahwa produktivitas telur lobster tinggi merupakan faktor kekuatan utama untuk pengembangan lobster air tawar di Kecamatan Sukasada. Sedangkan faktor kelemahan yang menjadi penghambat kemajuan usaha adalah lahan untuk budidaya masih terbatas. Faktor peluang utama yang dapat dimanfaatkan adalah pasar untuk rumah makan dan

pariwisata di Buleleng dan permintaan dari konsumen besar. Sedangkan untuk ancaman yang perlu diminimalisir adalah penyakit lobster berupa virus, jamur dan bakteri.

Hasil perencanaan memperoleh 4 (empat) alternatif strategi yang dapat diterapkan sesuai hasil analisis matriks IE yaitu mengoptimalkan usaha promosi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, melakukan pengembangan produk dengan memfokuskan kekuatan-kekuatan yang dimiliki, mengambil alih fungsi distributor dan kurangi ketergantungan dengan supplier untuk menghindari kehilangan profit dan mewujudkan aktivitas produksi yang lebih efisien.

Adapun saran-saran yang bisa diberikan pada usaha budidaya lobster air tawar di Kecamatan Sukasada yaitu : pelaku usaha sebaiknya meningkatkan usaha promosi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi. Pelaku usaha dapat mengikuti pameran-pameran produk UKM untuk pemasaran dan sosialisasi produk. Pelaku usaha perlu menyesuaikan diri dengan lingkungan pasar agar tujuan ditetapkan dapat tercapai. Pelaku usaha sebaiknya meningkatkan skill dengan melakukan pelatihan-pelatihan/mempelajari sumber-sumber yang relevan untuk budidaya. Pelaku usaha dapat mencari investor maupun rekan bisnis untuk meningkatkan modal dan jangkauan pasar yang dimiliki.

## DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2011). Manajemen Strategik (L. N. Puspitasari , Novi Puspasari (ed.)). Salemba Empat.
- Destama, W. A. (2020). Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah CV. Enam Putri Jakarta. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Edi Irawan, Achmad Syaichu, N. M. (2018). MENGGUNAKAN METODE ANALISIS SWOT ( Studi kasus pada Pola Pemberdayaan Sayuran Organik di POMOSDA ). Jurnal Reaktom, 1, 41–44.
- Halik, H. A. (2015). STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA BUDIDAYA LOBSTER AIR TAWAR DI SULAWESI SELATAN. 3(3).
- Moleong , L. (2014). Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. PT. Remaja Rosdakarya.
- Pakaya, S. (2021). Manajemen Strategi. CV. Cahaya Arsy Publisher & Printing. [https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN\\_STRATEGI/04VhEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1](https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_STRATEGI/04VhEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1)
- Saringgih , R. S. H. (2020). ANALISIS KELAYAKAN USAHA BUDIDAYA LOBSTER AIR TAWAR ( *Cherax quadricarinatus* ) ( STUDI KASUS : WAMPU CRAYFISH , DI DESA STABAT LAMA BARAT KECAMATAN WAMPU , KABUPATEN LANGKAT ).
- Sugiyono . (2018). Statistika Untuk Penelitian. Gramedia Pustaka Utama.
- Sunarya, Y., Nuraini, C., & Ayunin, N. A. Q. (2020). Manajemen Strategi Konsep dan Model Bisnis. 14, 117. [https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN\\_STRATEGI\\_KONSEP\\_DAN\\_MODEL\\_BISNIS/DI8oEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=matriks+ie&pg=PA117&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/MANAJEMEN_STRATEGI_KONSEP_DAN_MODEL_BISNIS/DI8oEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=matriks+ie&pg=PA117&printsec=frontcover)
- Yusnaini, Muhammad Ramli, Zainuddin Saenong, Muhammad Idris, W. I. (2018). Analisis Faktor Internal dan Eksternal Pengembangan Pembenuhan Lobster Analisis Faktor Internal dan Eksternal Pengembangan Pembenuhan Lobster Air Tawar ( *Cherax quadricarinatus* ) di Kabupaten Kolaka Timur Analysis of Internal and External Factors Affected. Jurnal Sains Dan Inovasi Perikanan, 2(October 2021), 3. <https://doi.org/10.33772/jsipi.v2i1.6633>