

Analisis Bisnis Pada Healthyle

Arsyi Auliaramadhan Debyanto¹, Agus Maolana Hidayat²

¹ Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, arsyidebyant@student.telkomuniversity.ac.id

² Administrasi Bisnis, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia, agusmh@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Budidaya ikan lele memiliki peran penting dalam ketahanan pangan dan ekonomi di Indonesia. Namun, stigma negatif terhadap kebersihan ikan lele dan kurangnya strategi pemasaran yang tepat menjadi tantangan besar, khususnya bagi startup seperti Healthyle yang berfokus pada pemasaran digital produk lele sehat. Penelitian ini mengacu pada teori manajemen strategis seperti SWOT, TOWS, Porter's Five Forces, Value Chain, serta EFAS dan IFAS untuk merumuskan strategi bisnis yang relevan. Pendekatan ini membantu memahami faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kinerja pemasaran. Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi kasus pada tiga startup di wilayah Jabodetabek. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan analisis dokumentasi, dengan fokus pada strategi pemasaran digital yang efektif. Hasil menunjukkan bahwa strategi efektif mencakup promosi digital yang konsisten, diversifikasi produk, serta penguatan merek dan edukasi konsumen. Analisis menunjukkan Healthyle berada pada posisi strategis untuk tumbuh melalui penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penelitian menyarankan agar Healthyle meningkatkan kapasitas SDM, memperluas kolaborasi distribusi, serta terus mengedukasi pasar untuk mengubah persepsi negatif masyarakat terhadap ikan lele. Strategi ini penting untuk mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, Ikan Lele, Budidaya Berkelanjutan, kualitas Produk, dan Pemasaran

I. PENDAHULUAN

Ikan lele merupakan salah satu komoditas air tawar unggulan di Indonesia yang memiliki kontribusi signifikan terhadap sektor pangan dan perekonomian nasional. Lele mampu dibudidayakan sepanjang tahun, memberikan sumber protein yang terjangkau, serta mendukung mata pencaharian masyarakat, khususnya petani ikan. Namun, budidaya lele masih menghadapi tantangan serius, terutama stigma negatif masyarakat yang menganggap lele sebagai ikan kotor, berbau tak sedap, dan tidak higienis. Anggapan ini umumnya muncul karena perilaku lele yang hidup di dasar perairan serta praktik budidaya yang kurang sesuai standar. Padahal, lele justru dapat menjadi indikator kebersihan perairan dan memiliki kandungan nutrisi tinggi seperti protein, omega-3, serta vitamin B12 dan D. Dengan manajemen yang baik—meliputi kualitas pakan, pengelolaan air, biosekuriti, dan pengendalian infeksi—budidaya lele dapat dilakukan secara higienis dan ramah lingkungan. Praktik budidaya modern seperti sistem bioflok dan urban aquaculture juga telah terbukti meningkatkan efisiensi produksi dan menjaga kualitas produk.

Permintaan pasar terhadap lele, baik domestik maupun internasional, terus meningkat. Data dari Kementerian Kelautan dan Perikanan menunjukkan produksi ikan lele Indonesia mencapai lebih dari 1 juta ton pada 2021. Selain dalam bentuk segar, pengembangan produk olahan seperti nugget, katsu, dan lele beku siap saji menjadi strategi diversifikasi yang menjanjikan. Namun, tantangan utama tetap pada aspek edukasi dan pemasaran. Persepsi negatif masyarakat perlu diubah melalui pendekatan komunikasi yang tepat, penggunaan label higienis, serta pemanfaatan media digital secara efektif.

Dalam konteks ini, startup seperti *Healthyle* yang berfokus pada pemasaran digital ikan lele sehat menghadapi hambatan besar dalam menembus pasar. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi pemasaran yang tepat dan berkelanjutan agar produk lele sehat dapat diterima luas oleh masyarakat serta meningkatkan daya saing di industri perikanan modern.

II. TINJAUAN LITERATUR

A. Internal Factors

Faktor internal meliputi sumber daya keuangan, kemampuan teknologi, struktur organisasi, dan budaya kerja. Modal yang kuat memungkinkan perusahaan berinvestasi pada teknologi, merekrut SDM unggul, dan memperluas operasional. Sebaliknya, keterbatasan finansial dapat membatasi pertumbuhan dan daya saing. Selain itu, kualitas air dan pakan berpengaruh besar terhadap keberhasilan budidaya lele, seperti yang ditunjukkan dalam penelitian Sari (2021) dan Yuliani (2023), di mana sistem bioflok terbukti meningkatkan efisiensi dan menjaga kualitas lingkungan. Kemampuan adaptasi teknologi juga menjadi kunci; perusahaan yang mampu memanfaatkan teknologi akan lebih unggul dalam produktivitas dan layanan, sementara yang tertinggal akan kesulitan bersaing di era digital.

1. Value Chain

Konsep *Value Chain* oleh Michael Porter digunakan untuk menganalisis bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui aktivitas inti dan pendukung. Dengan mengelompokkan proses bisnis, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. Analisis ini relevan untuk berbagai jenis usaha, termasuk budidaya ikan lele, di mana manajemen pakan dan nutrisi menjadi faktor penting dalam produktivitas (Ng & Romano, 2013; Pratama, 2022). Selain itu, kegagalan usaha seringkali dipengaruhi oleh faktor internal seperti manajemen yang lemah dan faktor eksternal seperti fluktuasi pasar (Universitas Lampung).

2. Internal Strategic Factor Analysis Summary (IFAS)

IFAS (Internal Factor Analysis Summary) adalah alat manajemen strategis untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal organisasi. Berbeda dengan EFAS yang fokus pada faktor eksternal, IFAS membantu dalam perencanaan dan pengambilan keputusan dengan menyusun faktor internal secara sistematis. Alat ini sering digunakan bersama analisis PESTEL dan SWOT untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang posisi strategis perusahaan (Wheelen, 2018).

B. External Factors

Faktor eksternal adalah elemen di luar perusahaan yang dapat memengaruhi operasional, baik secara positif maupun negatif. Kondisi ekonomi, isu lingkungan seperti cuaca dan tren keberlanjutan, serta persaingan pasar merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja dan keberlangsungan bisnis.

1. Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environment (PESTEL)

PESTEL adalah kerangka analisis strategis yang digunakan untuk menilai enam faktor lingkungan makro—Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum—yang dapat memengaruhi operasi dan keputusan organisasi (Wheelen, 2018). Faktor-faktor ini mencakup stabilitas politik, fluktuasi ekonomi, tren teknologi, kesadaran lingkungan, serta regulasi hukum. Dalam konteks budidaya lele, analisis PESTEL membantu mengidentifikasi peluang dan tantangan keberlanjutan (FAO, 2022; Ali et al., 2018; Wahyuni et al., 2021), dan kerap digunakan bersama alat strategis lain untuk memahami posisi bisnis secara menyeluruh.

2. Porter's Five Forces

Model Porter's Five Forces, dikembangkan oleh Michael Porter, digunakan untuk menganalisis kekuatan persaingan dalam suatu industri dan menilai daya tarik serta profitabilitas pasar. Kekuatan kompetitif yang tinggi dapat menjadi ancaman, sementara kekuatan rendah menciptakan peluang bagi perusahaan (Wheelen, 2018). Analisis ini sering dilengkapi dengan PESTEL untuk memahami faktor eksternal secara sistematis dan menyusun strategi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis (Hidayat & Sari, 2021).

3. External Strategic Factor Analysis Summary (EFAS)

EFAS (External Factor Analysis Summary) adalah alat strategis untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor eksternal yang memengaruhi bisnis. EFAS sering digunakan bersama analisis SWOT untuk membantu perusahaan merumuskan strategi yang efektif dan menilai respons manajemen terhadap faktor penting (Wheelen, 2018). Dalam konteks produk lele, persepsi negatif konsumen menjadi tantangan utama pemasaran (Rahman, 2020). EFAS juga berguna bagi startup seperti *Healthyle* untuk menghindari bias internal dan memperkuat posisi kompetitif melalui adaptasi terhadap kondisi eksternal (Setiawan, 2023).

4. External Strategic Factor Analysis

Matriks Profil Kompetitif (CPM) adalah alat strategis untuk menilai posisi perusahaan dibandingkan pesaing, berdasarkan faktor keberhasilan kritis (CSF). CPM membantu mengidentifikasi keunggulan, mengarahkan alokasi sumber daya, dan mendukung pengambilan keputusan strategis. Alat ini sering digunakan bersama analisis SWOT untuk memahami daya saing di pasar (Hossain et al., 2017).

C. Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)

Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) adalah alat manajemen strategis yang menggabungkan analisis faktor internal dan eksternal untuk menilai posisi strategis organisasi. SFAS dikembangkan sebagai penyempurnaan dari analisis SWOT dan membantu dalam perencanaan, pengambilan keputusan, serta adaptasi terhadap perubahan pasar. Kerangka ini sering digunakan bersama alat lain seperti Balanced Scorecard untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang daya saing bisnis (Wheelen, 2018).

D. Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats (SWOT)

Analisis SWOT adalah alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi organisasi (Augier & Teece, 2018). Metode ini membantu dalam perencanaan bisnis dengan mengidentifikasi keunggulan internal seperti SDM dan produk, serta tantangan seperti keterbatasan infrastruktur atau persaingan pasar. Studi oleh Maulana (2020) menunjukkan penerapan SWOT dalam bisnis budidaya lele sebagai dasar penyusunan strategi yang lebih efektif dan adaptif.

E. TOWS Matrix

TOWS Matrix adalah alat strategis yang menghubungkan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal untuk merumuskan empat alternatif strategi utama (Wheelen, 2018). Matriks ini membantu organisasi mengembangkan rencana aksi berbasis SWOT, mendukung pengambilan keputusan, dan menyelaraskan kemampuan internal dengan kondisi eksternal. Penerapannya, seperti dalam teknologi bioflok pada budidaya lele, menunjukkan pentingnya penyesuaian strategi terhadap tantangan dan peluang pasar (Kumar et al., 2020).

F. Generic Strategy

Strategi generik Michael Porter—biaya rendah, diferensiasi, dan fokus—membantu organisasi meraih keunggulan kompetitif dengan menyesuaikan strategi terhadap industri, sumber daya, dan kondisi pasar (Augier & Teece, 2018). Strategi ini mengarahkan operasional seperti pemasaran dan pengembangan produk secara berkelanjutan. Studi Putra (2022) menekankan pentingnya strategi edukatif dalam pemasaran ikan lele, yang relevan diterapkan pada *Healthyle* untuk meningkatkan daya saing di tengah pasar yang kompetitif.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode naturalistik untuk menggali fenomena dalam konteks dunia nyata. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan data otentik melalui observasi dan wawancara, dengan tujuan menangkap makna di balik tindakan serta interaksi sosial yang diamati secara langsung. Lokasi penelitian difokuskan pada wilayah Jabodetabek (Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi), dengan penekanan pada pemanfaatan media digital dalam pemasaran ikan lele. Hal ini dilatarbelakangi oleh rendahnya kreativitas sebagian pelaku usaha dalam memanfaatkan platform digital sebagai media penjualan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi cara-cara inovatif untuk meningkatkan efektivitas pemasaran ikan lele secara digital.

Proses penelitian dilaksanakan selama sembilan bulan, dimulai pada Maret dan berakhir pada Desember 2023. Tahapan penelitian meliputi perencanaan, pengumpulan data, analisis, serta penyusunan laporan. Subjek penelitian terdiri dari tiga startup yang bergerak di bidang penjualan ikan lele, dipilih karena keterlibatan aktif mereka dalam industri dan potensi kontribusi informasi strategis mengenai operasional dan pemasaran. Fokus utama penelitian adalah menganalisis aspek penjualan ikan lele dari perspektif keberlanjutan, tren pasar, kebijakan perdagangan, hingga daya saing produk, guna memberikan rekomendasi yang relevan bagi pengembangan industri akuakultur.

Sumber data diperoleh dari narasi dan pengalaman petani ikan lele yang memberikan gambaran kontekstual mengenai praktik budidaya, tantangan, dan persepsi di lapangan. Untuk memperoleh informasi yang mendalam, teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk petani, distributor, pengecer, dan konsumen. Pendekatan ini memberikan wawasan mengenai tren pasar, preferensi konsumen, hambatan dalam proses distribusi, serta peluang inovasi dalam rantai pasok penjualan ikan lele. Hasil dari pengumpulan data ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi dan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing industri ikan lele di Indonesia.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan elemen kunci dalam menentukan arah dan keberhasilan perusahaan. Pada kasus Healthyle, strategi diferensiasi yang awalnya dirancang untuk menjual ikan lele sehat secara digital gagal beradaptasi dengan dinamika pasar dan tantangan internal. Meskipun konsepnya relevan dengan tren makanan sehat dan digitalisasi, strategi tersebut tidak dijalankan secara konsisten dan tanpa perencanaan jangka panjang.

Healthyle tidak memiliki sistem evaluasi strategi, analisis kompetitor, maupun pengelolaan operasional yang kuat. Fokus pada perluasan pasar tanpa membangun loyalitas pelanggan dan sistem pemasaran berbasis data membuat promosi tidak efektif. Ketergantungan pada pemasok tanpa kontrak dan diversifikasi produk tanpa riset pasar juga berdampak negatif pada kualitas dan penerimaan konsumen.

Menurut kerangka Porter, Healthyle terjebak dalam posisi "stuck in the middle"—tidak cukup murah untuk pasar massal dan tidak cukup unik untuk segmen premium. Ketiadaan keunggulan

kompetitif yang berkelanjutan serta lemahnya investasi pada branding, teknologi, dan sistem distribusi membuat perusahaan kehilangan daya saing saat kompetitor baru masuk.

Kesimpulannya, kegagalan strategi Healthyle terjadi pada tiga aspek utama: formulasi yang tidak adaptif, implementasi yang tidak konsisten, dan evaluasi yang tidak berkelanjutan. Ini menegaskan pentingnya eksekusi strategis yang dinamis dan berbasis data dalam menghadapi persaingan, terutama dalam konteks startup.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan mengevaluasi faktor-faktor di luar perusahaan yang memengaruhi kinerja dan keberlangsungan bisnis Healthyle. Melalui kerangka **Porter's Five Forces**, diketahui bahwa ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok dan pembeli, produk pengganti, serta tingginya persaingan menjadi tekanan utama yang gagal diatasi Healthyle.

Selain itu, analisis PESTEL digunakan untuk menilai dampak faktor makro seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Hasilnya menunjukkan bahwa Healthyle tidak mampu merespons dinamika eksternal secara adaptif, yang turut menyebabkan kegagalan bisnisnya.

- a. **Political (Politik):** Pemerintah mendukung sektor perikanan melalui subsidi dan pelatihan, namun Healthyle gagal memanfaatkannya. Tidak ada upaya untuk mengikuti program pemerintah atau membangun kemitraan strategis, sehingga peluang peningkatan daya saing terlewatkan.
- b. **Economic (Ekonomi):** Fluktuasi harga pakan dan daya beli pascapandemi berdampak negatif pada operasional. Healthyle tidak memiliki sistem manajemen biaya atau strategi efisiensi, membuat keuangan rapuh dan tidak kompetitif dibanding produk substitusi.
- c. **Social (Sosial):** Tren gaya hidup sehat tidak dimanfaatkan optimal. Persepsi negatif terhadap ikan lele dibiarkan tanpa edukasi publik yang memadai, dan produk olahan gagal menciptakan daya tarik emosional bagi konsumen.
- d. **Technological (Teknologi):** Meski tersedia berbagai teknologi digital, Healthyle hanya menggunakannya secara pasif. Tidak ada strategi digital marketing, analisis data pelanggan, atau otomasi operasional, berbeda dengan kompetitor yang lebih adaptif.
- e. **Environmental (Lingkungan):** Konsumen makin peduli isu lingkungan, namun Healthyle tidak memiliki pendekatan berkelanjutan atau transparansi budidaya. Hal ini memperkuat kesan negatif dan menurunkan daya saing, terutama di pasar urban.
- f. **Legal (Hukum):** Regulasi ketat seharusnya jadi peluang branding, namun Healthyle tidak memenuhi standar seperti sertifikasi BPOM atau label halal. Ketidaksiapan administratif memperlambat respons terhadap perubahan kebijakan.

3. Analisis lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal bertujuan mengidentifikasi kelemahan struktural yang menyebabkan kegagalan Healthyle. Pendekatan Value Chain Analysis digunakan untuk mengevaluasi aktivitas utama dan pendukung perusahaan, serta menilai apakah proses internal menciptakan nilai tambah atau justru menimbulkan inefisiensi yang melemahkan daya saing di pasar digital ikan lele.

Kategori	Aktivitas
Aktivitas Utama	
Logistik Masuk	Pasokan bahan baku tidak konsisten, tanpa kemitraan jangka panjang, mengakibatkan fluktuasi kualitas dan keterlambatan.
Operasi	Proses produksi sederhana tetapi tidak efisien; minim otomasi, tidak tahan terhadap gangguan pasokan atau cuaca.
Logistik Keluar	Sistem distribusi tidak terintegrasi; bergantung pada kurir umum tanpa kendali kualitas dan waktu.
Pemasaran & Penjualan	Promosi digital sporadis dan tanpa perencanaan; tidak ada strategi kampanye terpadu.
Layanan Pelanggan	Respons pelanggan bersifat reaktif, tanpa sistem keluhan terstruktur; tidak ada database pelanggan atau evaluasi kepuasan.
Aktivitas Pendukung	
Infrastruktur	Struktur organisasi datar namun tidak adaptif; tidak ada sistem evaluasi kinerja atau integrasi digital internal.
SDM	Karyawan memiliki keterampilan dasar, tetapi tidak diberi pelatihan lanjutan untuk adaptasi teknologi.
Teknologi	Teknologi digital dipakai hanya sebatas media sosial; tidak ada pemanfaatan otomasi, CRM, atau analitik konsumen.
Pengadaan	Tidak ada sistem audit kualitas bahan baku; pemasok dipilih berdasarkan harga termurah, bukan kualitas jangka panjang.

Healthyle menghadapi banyak kelemahan dalam aktivitas utama dan pendukungnya. Logistik masuk tidak stabil karena ketergantungan pada pembelian tanpa kontrak jangka panjang, yang memicu ketidakkonsistenan kualitas dan keterlambatan pasokan. Operasi produksi dilakukan tanpa SOP jelas, sehingga kurang efisien dan tidak tangguh menghadapi gangguan. Distribusi pun lemah, karena menggunakan ekspedisi umum tanpa sistem pelacakan, yang berdampak pada kepuasan pelanggan saat terjadi keterlambatan atau kerusakan.

Di sisi pemasaran dan penjualan, strategi tidak konsisten dan bersifat reaktif. Media sosial tidak dikelola profesional dan tidak ada edukasi konsumen yang menekankan nilai unik produk. Layanan pelanggan masih manual dan tidak terdokumentasi, tanpa sistem untuk menangani keluhan secara sistematis, sehingga masalah sering berulang.

Untuk aktivitas pendukung, struktur organisasi yang datar mempercepat keputusan namun minim berbasis data. Tidak ada sistem internal seperti manajemen inventori, dashboard keuangan, atau KPI yang jelas. Sumber daya manusia hanya memiliki keterampilan dasar tanpa pelatihan lanjutan di bidang digital, membuat tim kurang adaptif. Teknologi juga minim dimanfaatkan, terbatas pada media sosial tanpa dukungan otomasi atau analitik. Dalam pengadaan, fokus utama pada harga menyebabkan kualitas bahan baku tidak konsisten dan tidak ada sistem audit pemasok. Secara keseluruhan, hampir seluruh elemen rantai nilai Healthyle menunjukkan kelemahan mendasar. Kurangnya sistem, teknologi, dan manajemen berbasis data menjadi penyebab utama kegagalan perusahaan dalam bersaing di pasar digital yang dinamis.

4. Analisis SWOT dan TOWS

a. SWOT

Strengths (S)	Weaknesses (W)
1. Brand memiliki rekognisi awal 2. Inisiatif diversifikasi produk awal 3. Jangkauan media sosial yang sempit aktif	1. Kurangnya pelatihan SDM terkait teknologi dan pemasaran 2. Promosi digital tidak konsisten dan tidak strategis 3. Tidak adanya sistem
Opportunities (O)	Threats (T)
1. Perkembangan e-commerce dan tren makanan sehat 2. Dukungan pemerintah terhadap UMKM digital 3. Meningkatkan kesadaran	1. Persaingan ketat dari kompetitor berbasis teknologi 2. Produk substitusi seperti 3. Perubahan preferensi konsumen yang cepat

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Healthyle memiliki kekuatan seperti nama merek yang sempit dikenal dan produk diversifikasi seperti frozen food. Namun, potensi ini tidak dimaksimalkan karena kurangnya edukasi konsumen dan strategi komunikasi. Kelemahan utama terletak pada rendahnya pemanfaatan teknologi digital promosi tidak terencana, SDM belum terlatih, dan layanan pelanggan masih manual.

Peluang seperti tren makanan sehat dan pertumbuhan e-commerce tidak dimanfaatkan secara optimal, sementara ancaman dari kompetitor yang lebih adaptif dan produk substitusi berbasis nabati terus meningkat. Oleh karena itu, Matriks TOWS digunakan untuk menyusun strategi yang lebih responsif dan realistis terhadap kondisi pasar.

b. Matriks TOWS

Strategi	Faktor Dikombinasikan	Strategi Usulan
SO (Maxi-Maxi)	Strengths dan Opportunities	Menghidupkan kembali kekuatan branding awal dan memperbaiki diversifikasi produk melalui kampanye digital yang konsisten, terfokus pada tren makanan sehat dan e-commerce.
WO (Mini-Maxi)	Weaknesses dan Opportunities	Mengembangkan pelatihan SDM berbasis digital dan menerapkan otomatisasi promosi untuk meningkatkan efisiensi operasional serta kemampuan adaptasi terhadap teknologi.
ST (Maxi-Mini)	Strengths dan Threats	Memanfaatkan rekognisi merek dan diferensiasi produk untuk mengedukasi pasar terkait keunggulan ikan lele sehat, sebagai respons terhadap ancaman substitusi dan kompetitor.
WT (Mini-Mini)	Weaknesses dan Threats	Mengintegrasikan sistem CRM, pelatihan pemasaran berbasis data, dan manajemen risiko agar kelemahan internal tidak memperburuk dampak dari persaingan dan perubahan preferensi pasar.

Strategi SO (Maxi-Maxi) menggabungkan kekuatan internal dan peluang eksternal. Healthyle sebaiknya memanfaatkan pengenalan merek awal dan memperkuatnya melalui promosi digital terencana di TikTok dan Instagram, dengan kampanye gizi ikan lele untuk menarik pasar muda yang peduli kesehatan. Strategi WO (Mini-Maxi) fokus pada mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Pelatihan SDM dalam pemasaran digital, konten kreatif, dan teknologi seperti data analytics dan CRM penting untuk meningkatkan responsivitas pasar. Strategi ST (Maxi-Mini) menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman. Storytelling tentang budidaya higienis, keberlanjutan, dan gizi ikan lele membangun emotional branding yang membedakan dari produk substitusi. Strategi WT (Mini-Mini) bersifat defensif, meminimalkan kelemahan untuk mengurangi dampak ancaman. Ini mencakup sistem layanan pelanggan terintegrasi, pelatihan teknis, dan evaluasi berbasis indikator digital. Dari analisis SWOT dan TOWS, kegagalan

Healthyle bukan karena kurangnya peluang atau kekuatan, melainkan karena tidak mampu merespons dinamika eksternal secara adaptif. TOWS memberikan arah strategis bagi startup sejenis agar lebih siap menghadapi risiko dan tetap kompetitif di pasar yang dinamis.

5. Matriks External Strategis Factor Analysis Summary (EFAS)

Analisis **EFAS** digunakan untuk mengidentifikasi, menilai, dan memprioritaskan faktor eksternal yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi. Dalam kasus kegagalan Healthyle, EFAS penting untuk menilai kemampuan perusahaan dalam merespons tren pasar, teknologi, kebijakan, dan persaingan di industri digital perikanan.

EFAS menggabungkan **bobot** (tingkat kepentingan faktor) dan **skor** (respons perusahaan terhadap faktor tersebut). Hasil perkalian keduanya memberikan gambaran prioritas strategis secara kuantitatif.

No	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Skor	Nilai Bobot
1	Tren pasar ikan lele digital meningkat namun tidak direspons secara strategis	25%	2	0.50
2	Perubahan preferensi	15%	2	0.30
3	Persaingan sangat ketat dari startup sejenis dan pelaku konvensional	25%	1	0.25
4	Regulasi pemerintah mendukung digitalisasi dan keberlanjutan	15%	2	0.30
5	Perkembangan teknologi digital yang pesat (e-commerce, media sosial, data analytics)	20%	2	0.40
	Total	100%		1.75

Hasil analisis **EFAS** terhadap Healthyle menunjukkan nilai total bobot hanya **1,75**, tergolong rendah. Menurut Fred R. David (2016), nilai di bawah 2,5 menandakan ketidakmampuan perusahaan memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman eksternal. Ini menegaskan bahwa kegagalan Healthyle juga disebabkan oleh ketidaksiapan menghadapi dinamika eksternal.

Beberapa temuan kunci:

- a. Tren pasar ikan lele digital berbobot 25%, tapi skor hanya 2, menandakan respons yang lemah terhadap peluang pasar.
- b. Perubahan preferensi konsumen terhadap produk sehat dan ramah lingkungan (bobot 15%, skor 2) tidak dimanfaatkan karena kurangnya edukasi dan branding.
- c. Persaingan tinggi (bobot 25%, skor 1) menjadi ancaman terbesar yang gagal diantisipasi.
- d. Dukungan regulasi pemerintah (bobot 15%, skor 2) tidak dimanfaatkan karena ketidakterlibatan aktif.
- e. Perkembangan teknologi digital (bobot 20%, skor 2) tidak diadopsi secara efektif, dengan absennya CRM, data analytics, dan strategi promosi yang terarah.

Secara keseluruhan, Healthyle gagal merespons peluang eksternal dan kalah bersaing karena tidak ada strategi jangka panjang yang adaptif. Nilai EFAS yang rendah ini menjadi peringatan bagi startup lain untuk lebih proaktif membaca tren, menjalin kemitraan strategis, dan mengadopsi teknologi secara terencana demi bertahan di pasar yang terus berubah.

6. Matriks Internal Strategis Factor Analysis Summary (IFAS)

Analisis IFAS (Internal Strategic Factor Analysis Summary) bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor internal yang memengaruhi kinerja organisasi, terutama kekuatan dan kelemahan dalam merespons tantangan serta peluang dari lingkungan eksternal. Dalam kasus kegagalan startup Healthyle, IFAS memberikan gambaran tentang sejauh mana kesiapan internal perusahaan dalam menjalankan strategi bisnis dan mempertahankan daya saing di industri penjualan ikan lele digital. Evaluasi ini dilakukan melalui tiga komponen utama, yaitu bobot yang mencerminkan tingkat kepentingan setiap faktor, skor yang menunjukkan efektivitas pelaksanaan, serta nilai bobot sebagai ukuran kuantitatif kontribusi faktor tersebut terhadap kinerja internal secara keseluruhan.

No	Faktor Internal	Bobot (%)	Skor	Nilai Bobot
1	Rekognisi merek	25%	2	0.50
2	Kompetensi SDM terbatas pada fungsi dasar, tanpa pelatihan lanjutan	20%	2	0.40
3	Efisiensi operasional tidak stabil karena rantai pasok terganggu	25%	2	0.50

4	Promosi digital kreatif tapi inkonsisten dan tidak terintegrasi strategi	15%	2	0.30
5	Diversifikasi produk ada, namun gagal membangun nilai diferensiasi	15%	2	0.30
	Total	100%		2.00

Hasil analisis IFAS menunjukkan bahwa skor total Healthyle hanya mencapai 2,00, tergolong rendah menurut standar efektivitas manajerial (David, 2016), yang mengindikasikan lemahnya kekuatan internal dan belum tertanganinya kelemahan utama perusahaan.

Faktor rekognisi merek mendapat bobot tertinggi (25%) namun hanya mencetak skor 2, karena tidak ada upaya menjaga atau mengembangkan branding secara konsisten. Kompetensi SDM juga lemah (bobot 20%, skor 2), karena kurangnya pelatihan dan pengembangan keahlian digital. Efisiensi operasional (25%, skor 2) tidak berkelanjutan akibat ketergantungan pada mitra tanpa kontrak jangka panjang dan lemahnya kontrol distribusi. Promosi digital (15%, skor 2) dilakukan tanpa strategi yang terarah, dan diversifikasi produk (15%, skor 2) gagal menciptakan nilai tambah karena minimnya edukasi dan analisis pasar.

Secara keseluruhan, IFAS mengungkap bahwa kegagalan Healthyle sebagian besar disebabkan oleh lemahnya manajemen internal—dari SDM, strategi pemasaran, hingga koordinasi lintas fungsi. Di tengah pasar yang cepat berubah, kelemahan ini membuat perusahaan tidak adaptif terhadap ancaman pesaing dan perubahan preferensi konsumen.

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kegagalan Healthyle dalam bisnis ikan lele digital disebabkan oleh kombinasi faktor eksternal dan internal yang tidak diantisipasi dengan baik. Meski telah menggunakan berbagai alat analisis strategis seperti Five Forces Porter, Value Chain, SWOT, EFAS, IFAS, Grand Strategy Matrix, dan TOWS, implementasi strategi yang tidak konsisten, kurangnya adaptasi terhadap perubahan pasar, serta lemahnya daya saing menyebabkan operasional perusahaan stagnan hingga akhirnya ditutup.

Dalam analisis Five Forces Porter, Healthyle gagal menciptakan hambatan masuk atau diferensiasi yang kuat, sehingga tidak mampu menghadapi pesaing baru dan produk substitusi. Konsumen memiliki daya tawar tinggi karena kemudahan akses informasi, sementara Healthyle tidak memiliki strategi loyalitas pelanggan yang efektif. Analisis rantai nilai menunjukkan bahwa meskipun logistik dan pemasaran digital sempat berjalan, lemahnya manajemen SDM dan teknologi pendukung membuat perusahaan tidak siap menghadapi pertumbuhan dan kompleksitas operasional.

SWOT mengungkap bahwa kekuatan awal seperti branding dan diversifikasi produk tidak dimaksimalkan, sementara kelemahan struktural seperti distribusi tidak stabil, kurangnya sistem CRM, dan promosi digital yang tidak terarah menjadi hambatan besar. Dalam TOWS, strategi yang dirancang seharusnya fokus pada penguatan merek dan digitalisasi (SO), peningkatan SDM dan teknologi (WO),

serta mitigasi terhadap ancaman substitusi dan pesaing (ST dan WT). Namun, semua strategi ini tidak dijalankan secara optimal.

Skor EFAS (1,75) dan IFAS (2,00) menegaskan lemahnya kinerja internal dan eksternal Healthyle. Perusahaan gagal merespons tren makanan sehat, digitalisasi, dan dukungan pemerintah untuk UMKM, serta tidak mampu mengelola kekuatan internal seperti efisiensi dan branding. Dibandingkan dengan versi keberhasilan sebelumnya yang mencatat skor EFAS dan IFAS di atas 3, penurunan drastis ini menunjukkan lemahnya adaptasi, stagnasi promosi digital, dan rendahnya integrasi teknologi.

Kesimpulannya, meskipun Healthyle menggunakan alat analisis strategis yang tepat, kegagalan terletak pada eksekusi dan kurangnya sistem evaluasi serta inovasi. Strategi seperti penetrasi pasar dan diversifikasi produk tidak didukung oleh kesiapan internal, terutama dalam pelatihan SDM dan kolaborasi lintas fungsi. Pembelajaran utama dari kasus ini adalah bahwa keberhasilan dalam industri digital memerlukan tidak hanya strategi yang baik, tetapi juga implementasi yang disiplin, fleksibel, dan terintegrasi.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, kegagalan startup Healthyle dalam bisnis budidaya dan pemasaran ikan lele sehat berbasis digital disebabkan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Secara internal, kelemahan mencakup strategi bisnis yang tidak konsisten, operasional yang tidak efisien, serta kurangnya pemanfaatan teknologi digital. Strategi diferensiasi lewat citra “ikan lele sehat” gagal dipertahankan karena lemahnya pelaksanaan di aspek pemasaran, layanan pelanggan, dan logistic.

Secara eksternal, tekanan dari kompetitor digital yang lebih adaptif, rendahnya loyalitas konsumen, serta persepsi negatif terhadap ikan lele turut memperparah kondisi. Healthyle juga gagal memanfaatkan peluang dari dukungan pemerintah, tren hidup sehat, dan teknologi modern, menunjukkan kurangnya ketahanan strategis terhadap perubahan pasar.

Secara keseluruhan, Healthyle terjebak dalam posisi “stuck in the middle” menurut teori Porter—tidak cukup murah untuk pasar massal, dan tidak cukup unik untuk pasar premium. Ini membuktikan bahwa ide inovatif saja tidak cukup tanpa eksekusi strategi yang disiplin dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, berikut saran untuk mencegah kegagalan serupa:

1. Strategi Berbasis Data

Startup pangan digital perlu Menyusun strategi berdasarkan riset pasar mendalam, memanfaatkan tools analitik dan CRM untuk memahami kinsmen, tren digital, dan posisi competitor

2. Penguatan SDM dan Organisasi

Kegagalan operasional dapat diatasi dengan pelatihan SDM di bidang digital marketing, teknologi, dan logistic, serta membangun struktur organisasi yang adaptif dan berorientasi pada evaluasi kinerja.

3. Optimalisasi Teknologi dan Branding

Media sosial sebaiknya digunakan sebagai bagian dari strategi jangka panjang. Otomatisasi pemasaran, konten personal, dan pengembangan komunitas digital penting untuk membangun loyalitas konsumen.

4. Edukasi dan Narasi Produk

Persepsi negatif terhadap ikan lele perlu dilawan dengan storytelling yang menonjolkan keunggulan gizi, higienitas, dan keberlanjutan. Kolaborasi dengan ahli gizi dan influencer bisa mempercepat perubahan persepsi.

5. Kolaborasi dan Sertifikasi

Kemitraan dengan logistik, pemasok, serta lembaga sertifikasi seperti BPOM dan halal dapat meningkatkan kepercayaan konsumen dan memperluas pasar, termasuk potensi ekspor.

Kesuksesan dalam bisnis ikan lele digital membutuhkan keseimbangan antara inovasi, eksekusi yang disiplin, strategi adaptif, dan pemahaman pasar yang kuat. Studi ini menjadi pelajaran penting bahwa ide bagus harus didukung dengan pengelolaan yang responsif dan berkelanjutan.

REFERENSI

- Argarini, M., Wastra, A. R., & Puspita Sari, R. A. (2019). Analisis rantai nilai komoditas ikan air tawar unggulan di Kota Tangerang. *Agribusiness Journal*, 11(1), 1–13. <https://doi.org/10.15408/aj.v11i1.11830>
- Athia, I. (2020). Peran faktor internal dan eksternal dalam memoderasi pengaruh strategi *customer focus* untuk meningkatkan daya saing koperasi (Studi pada koperasi di Kota Batu). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 3(2), 86. <https://doi.org/10.33474/manajemen.v3i2.1575>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2018). *The Palgrave encyclopedia of strategic management*. Palgrave Macmillan.
- Ben-Abdallah, R., Shamout, M., & Alshurideh, M. (2022). Business development strategy model using EFE, IFE and IE analysis in a high-tech company: An empirical study. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(2), 1–9.
- Handojo, R., Suryadi, N., Hardiatno, A., & Rafisukmawan, B. (2024). Analisa Porter's Five Forces dalam keberlangsungan usaha perusahaan asuransi. *Journal of Syntax Literate*, 9(10).
- Lihawa, A., Uloli, H., & Rasyid, A. (2021). Analisis rantai nilai (value chain) pada komoditas jagung. *Jambura Industrial Review (JIREV)*, 1(2), 94–103.
- Maula, N. (2024). Challenges and the future of natural batik Ciwaringin industry, Cirebon: Case study analysis using IFAS and EFAS techniques. *Creative Research Journal*, 10(1), 53–74.
- Minkler, M., Ni, A., Coombe, C. M., & Falbe, J. (2021). Using force field analysis, SWOT analysis, and power mapping as strategic tools in organizing. In *Community organizing and community building for health and social equity* (p. 476).
- Nasya, V. I., Arbainah, S., & Widiarto, A. (2024). Strategi pengembangan usaha jenang pasca pandemi menggunakan metode SWOT dan QSPM pada CV. Mubarakfood Cipta Delicia. *Jurnal Riset Akuntansi Politala*, 7(2), 402–416.
- Saridan, A., & Susanty, F. H. (2007). Analisis fluktuasi mortalitas dan *ingrowth* dalam uji coba teknik pemanenan. *Jurnal Penelitian Dipterokarpa*, 1(1), 11–22. <https://doi.org/10.20886/jped.2007.1.1.11-22>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Widi, S., & Bayu, D. (2022). Produksi lele di Indonesia sebanyak 1,06 juta ton pada 2021. *Data Indonesia*. <https://dataindonesia.id/agribisnis-kehutanan/detail/produksi-lele-di-indonesia-sebanyak-106-juta-ton-pada-2021> (Diakses 7 Desember 2023).