

## PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PADA PERUSAHAAN PENGOLAHAN IKAN BANDENG DI SIDOARJO

Kevin Senjaya dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

E-mail: kevin.08009@yahoo.com ; mustamu@petra.ac.id

**Abstrak**—Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional, sebagai penyedia tenaga kerja, dan sebagai distributor hasil pembangunan. Berdasarkan data 2009-2010 UMKM di Indonesia terus meningkat setiap tahunnya. Bertambahnya jumlah UMKM dari tahun ke tahun masih belum diimbangi dengan peningkatan pada segi kualitasnya, sehingga terdapat permasalahan lama yang masih dimiliki oleh kelompok usaha ini yakni permasalahan fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*) masih belum diterapkan secara maksimal oleh pemilik usaha sehingga aktivitas pengelolaan usaha tidak dapat dijalankan secara teratur dan tidak dapat meminimalkan masalah yang dapat terjadi. Objek penelitian yaitu perusahaan pengolahan ikan bandeng di Sidoarjo. Jenis penelitian adalah kualitatif, yang bersifat deskriptif yaitu dengan menggunakan teknik studi kasus. Sumber data yang digunakan dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data primer yang digunakan adalah dengan wawancara semi terstruktur untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Peneliti menggunakan teknik triangulasi untuk menguji validitas dan kredibilitas data yang diperoleh. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa fungsi manajemennya masih belum berjalan secara profesional dan terdapat ancaman dari lingkungan eksternal yang sangat tinggi. Untuk memperbaiki pengelolaan dan membantu upaya pengembangan perusahaan, maka perusahaan dapat menerapkan strategi diferensiasi seperti menciptakan varian rasa yang baru, melakukan upaya pemasaran untuk produk baru tersebut, dan tetap melakukan kontrol kualitas terhadap produk lama dan produk barunya.

**Kata Kunci**—industri ikan bandeng olahan, pengelolaan, pengembangan usaha.

### I. PENDAHULUAN

Saat ini usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah berkembang menjadi unsur yang penting dalam pembangunan berbagai negara di dunia karena menyerap tenaga kerja terbesar dan sebagai kontribusi pendapatan domestik bruto yang besar. Di Indonesia sendiri UMKM bahkan mencapai 99,99% dari total unit usaha, terdiri dari skala usaha mikro yang memiliki persentase 98,85%, usaha kecil 1,07%, dan usaha menengah yang memiliki persentase sebesar 0,08%, sedangkan sisanya sebesar 0,01% yang termasuk ke dalam skala usaha besar. Selain itu jumlah UMKM di Indonesia terus bertambah dari tahun ke tahun (Kementrian Koperasi dan UMKM Indonesia 2011).

Dengan ketatnya persaingan antar usaha UMKM, dibutuhkan suatu penerapan strategi bersaing dalam menghadapi kompetisi dengan kompetitor. Salah satunya

dengan melakukan manajemen dan fungsi manajemen dalam setiap departemen di usahanya.

Manajemen adalah proses pekerjaan dengan orang dan sumber daya (Bateman & Snell, 2009) secara terpadu (Sigit Winarno dan Sujana Ismaya, 2007) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan pengorganisasian pengarahan dan pengawasan sumber daya organisasi (Daft, 2006). Pada hakikatnya manajemen adalah proses untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan dari perusahaan tersebut.

Menurut Joedono, S.B (1987) sejarah perkembangan teori manajemen pada awal mulanya terdapat tiga aliran utama yaitu aliran klasik, yang kemudian berkembang menjadi aliran perilaku dan modern. Pada awalnya aliran klasik dipelopori oleh dua tokoh yaitu Robert Owen (1771-1858) dan Charles Babbage (1792-1871). Robert Owen berpendapat bahwa dengan dipenuhinya kebutuhan dan peningkatan kondisi pekerja (perumahan, jam kerja, koperasi, dan sebagainya) dapat meningkatkan hasil produksi dan laba perusahaan. Unsur pekerja merupakan salah satu unsur terpenting dalam proses produksi (*vital Machines* atau mesin utama). Charles Babbage berpendapat bahwa penerapan prinsip-prinsip ilmiah dalam proses kerja dapat meningkatkan produktivitas dan dapat menekan biaya menjadi lebih rendah, yaitu dengan dilatih suatu keterampilan tertentu dan harus bertanggung jawab terhadap bagian yang dikerjakannya dengan keterampilan tersebut. Aliran perilaku berkembang sebab aliran klasik dipandang tidak benar-benar pembantu pencapaian efisiensi produksi dan keserasian tempat kerja. Oleh karena itu dicari upaya untuk membantu manajer mengatasi masalah melalui sisi perilaku karyawan. Tokoh-tokoh dalam aliran ini yaitu: Hugo Munsterberg (1863-1919) sumbangan utamanya adalah penerapan psikologi karyawan dalam membantu peningkatan produksi, melalui tiga cara, yaitu :1. Mendapatkan orang yang cocok. 2. menciptakan kondisi kerja yang baik. 3. memotivasi karyawan dan Elton Mayo (1880-1949) yang terkenal dengan eksperimen perilaku manusia dalam situasi kerja, disebut sebagai Eksperimen Hawthorne. Eksperimen ini menghasilkan kesimpulan bahwa perhatian khusus pada karyawan dapat meningkatkan usaha kerjanya, disebut *Hawthorne Effect*. Dari eksperimen ini diperoleh hasil yaitu dari konsep manusia yang rasional bahwa manusia yang hanya dapat dimotivasi dengan pemenuhan ekonomi, diganti dengan konsep pemenuhan sosial melalui hubungan kerja. Sedangkan pada aliran modern,

mengembangkan prosedur penelitian operasional (*operasional research*) dalam menghadapi masalah organisasi. Prosedur yang digunakan dimulai dari analisis masalah sampai dengan usulan kegiatan untuk mengatasi masalah tersebut.

Terdapat empat fungsi dasar dalam manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*).

Menurut Bateman & Snell (2009) perencanaan adalah penentuan tujuan yang ingin dicapai dan memutuskan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tersebut. Ada beberapa macam perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu:

- Perencanaan Strategis : Perencanaan strategis dilakukan oleh perusahaan bila perusahaan memiliki fokus secara jangka panjang; lebih terinci daripada pernyataan misi dan secara umum menguraikan bagaimana cara mencapai misi perusahaan (Madura, 2007).
- Perencanaan operasional : Perencanaan operasional akan menentukan metode-metode yang akan digunakan dalam waktu dekat untuk mencapai rencana-rencana taktis (Madura, 2007)
- Perencanaan kontinjensi : Perencanaan kontinjensi dilakukan perusahaan untuk membuat rencana-rencana alternatif guna berbagai kemungkinan kondisi bisnis yang terjadi (Madura, 2007).

Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2007), terdapat beberapa jenis perencanaan yang dapat dijalankan oleh perusahaan. Jenis-jenis perencanaan tersebut dibedakan berdasarkan empat indikator, yaitu berdasarkan: *breadth, time frame, specificity*, dan *frequency of use*. Pada usaha skala kecil umumnya dibutuhkan perencanaan yang berdasarkan pada waktu yaitu perencanaan jangka panjang dan pendek. Perencanaan berdasarkan waktu ini bertujuan agar perusahaan dapat mempunyai gambaran yang jelas mengenai rencana jangka panjang untuk tiga sampai lima tahun dan apa rencana jangka pendek untuk mewujudkannya. Perencanaan digunakan agar perusahaan bisa *on-the-track* sesuai dengan visi dan misinya.

Menurut Bateman & Snell (2009) pengorganisasian adalah proses pembentukan dan koordinasi sumber daya manusia, keuangan, informasi, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Selain itu menurut Daft (2006) pengorganisasian merupakan pemanfaatan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Pemanfaatan sumber daya digambarkan melalui pembagian kerja organisasi menjadi sejumlah departemen dan jabatan, garis formal kewenangan, dan mekanisme untuk mengoordinasi tugas yang berbeda. Sedangkan Robbins dan Coulter (2007), pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan kegiatan penyusunan aktivitas-aktivitas di dalam perusahaan untuk membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, maka pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang digunakan untuk menyusun aktivitas-aktivitas di dalam perusahaan, di mana hal tersebut dapat mencakup penempatan karyawan pada aktivitas-aktivitas yang ada di dalam

perusahaan, penyediaan alat-alat pendukung pekerjaan, dan penetapan wewenang serta tujuan dari orang-orang yang melakukan aktivitas di dalam perusahaan.

Menurut Sumarni dan Soeprihanto (2005), pengarahan adalah tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan ke arah tercapainya tujuan. Sedangkan menurut Robbins dan Coulter (2007), pengarahan adalah salah satu fungsi manajemen yang terkait dengan tindakan pemimpin untuk memotivasi bawahannya, tindakan pemimpin untuk menyelesaikan konflik-konflik yang terjadi di dalam perusahaan, tindakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu, tindakan pemimpin untuk memilih jalur komunikasi yang paling efektif di dalam perusahaan, dan tindakan pemimpin untuk menjalin kesepakatan-kesepakatan tertentu dengan para bawahan. Secara umum, fungsi pengarahan banyak terkait dengan pemberian motivasi kepada para anggota perusahaan, kepemimpinan, serta pengembangan komunikasi, yang dilakukan perusahaan untuk mengarahkan para anggota perusahaan agar mau bekerja sana dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Bateman & Snell (2009) pengawasan adalah untuk memastikan bahwa sumber daya yang digunakan oleh perusahaan telah dipakai seperti yang direncanakan dan organisasi tersebut telah mencapai tujuan untuk kualitas dan keamanan. Proses pengontrolan tersebut dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan. Menurut Robbins dan Coulter (2007), pengawasan atau pengendalian merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan aktivitas *monitoring* dan koreksi kinerja yang buruk. Sedangkan menurut Daft (2006), pengendalian organisasional adalah proses pengaturan yang sistematis dari aktivitas-aktivitas organisasional untuk menjadikan mereka konsisten dengan harapan – harapan yang dibentuk dalam rencana, target, dan standar kerja. Fungsi pengawasan ini berguna untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan dengan baik melalui proses evaluasi kerja. Sehingga untuk usaha yang ingin berkembang fungsi pengawasan menjadi sangat penting karena bisa menjaga atau mempertahankan kualitas, rasa, dan bentuk dari produk yang dihasilkan sehingga dapat menjadi keunggulan kompetitif.

Selain lingkungan internalnya, perusahaan perlu juga menganalisis lingkungan eksternal. Analisis penting dilakukan karena analisis ini menggambarkan situasi atau kondisi dan keadaan dari suatu usaha atau organisasi baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Salah satu analisis eksternal yang dapat dipakai yaitu analisis *Porter Five Force*. Analisis Porter ini diperlukan untuk menciptakan strategi di mana inti dari strategi tersebut untuk mengatasi kompetisi dengan kompetitornya.

Menurut Porter (2007) Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar, yaitu

ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, dan persaingan di antara perusahaan yang ada. Sedangkan menurut David (2009), analisis lima kekuatan Porter adalah suatu kerangka yang dapat digunakan untuk menganalisis industri dan pengembangan strategi bisnis.

Ancaman pendatang baru, menurut Porter (2007) terdapat tujuh sumber utama rintangan pendatang baru untuk masuk yaitu : skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses ke saluran distribusi, biaya tak menguntungkan bebas dari skala, dan kebijakan pemerintah.

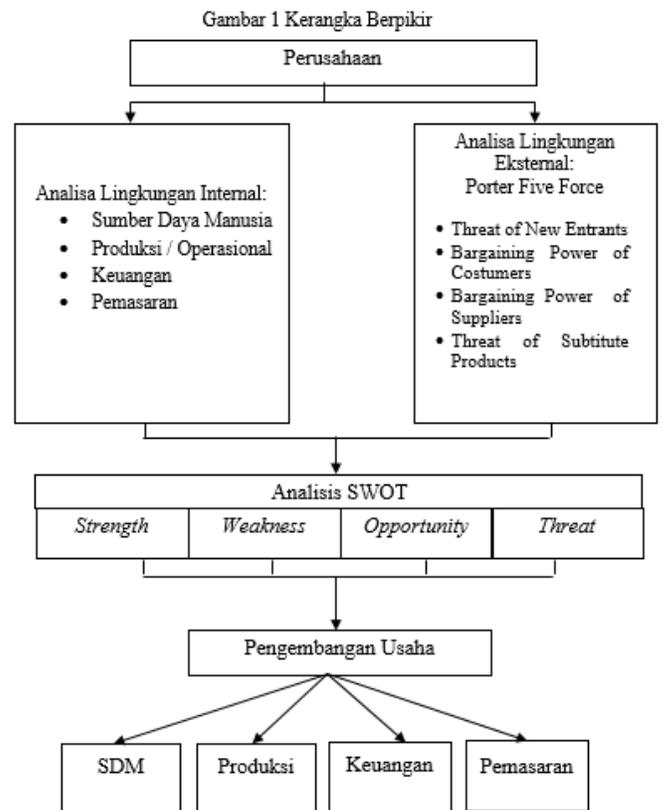
Pada ancaman produk pengganti, menurut David (2009) Hadirnya produk-produk pengganti akan membuat adanya batas tertinggi (plafon) untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Batas tertinggi harga setara dengan batas tertinggi laba dan kompetisi yang lebih intensif antar pesaing.

Kekuatan tawar menawar pembeli, menurut Porter (2007) dikatakan kuat karena dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: jumlah pembeli banyak, produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli, produk standar atau tidak terdiferensiasi, biaya pengalihan yang kecil, pembeli mendapatkan laba kecil, pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli, dan pembeli mempunyai informasi lengkap.

Kekuatan tawar menawar pemasok, menurut Porter (2007) dikatakan kuat karena dipengaruhi seperti: jumlah pemasok banyak, pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, produk pemasok merupakan *input* yang penting bagi perusahaan, produk pemasok telah terdiferensiasi, dan adanya ancaman integrasi maju.

Tingkat persaingan antara pesaing, menurut Porter (2007) gerakan persaingan oleh suatu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya, dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau upaya untuk menandingi gerakan tersebut, artinya, perusahaan saling tergantung satu sama lain. Sehingga terdapat tiga jenis strategi untuk menghadapi persaingan tersebut, yaitu diferensiasi, *cost leadership* (keunggulan biaya), dan fokus.

Setelah dilakukan analisis internal dan eksternal pada perusahaan, maka langkah selanjutnya yaitu dengan menganalisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threat*) dari perusahaan sehingga dapat diterapkan sebuah strategi. Analisis SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strength* dan *Weakness* dan lingkungan eksternal *Opportunity* dan *Threat*, sehingga analisis SWOT dapat diartikan sebagai perbandingan faktor peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) (Rangkuti, 2006) yang membantu para eksekutif merumuskan strategi bagi perusahaan dalam upaya menghadapi lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan (Bateman & Snell, 2009).



Sumber : Daft (2006), Porter (2007), David (2009)

Penelitian ini dilakukan pada industri ikan khususnya jenis perikanan tambak. Karena ikan merupakan industri yang cukup potensial mengingat Indonesia adalah negara maritim yang terdiri dari 2/3 bagian air dan laut. Luas perairan laut Indonesia diperkirakan sebesar 5,8 juta km<sup>2</sup> dengan garis pantai terpanjang di dunia sebesar 81.000 km dan gugusan pulau-pulau sebanyak 17.508, memiliki potensi ikan yang diperkirakan terdapat sebanyak 6,26 juta ton per tahun yang dibudidayakan dan 4,4 juta ton dapat ditangkap di perairan Indonesia dan 1,86 juta ton diperoleh dari perairan Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia (ZEEI) (Departemen Kelautan dan Perikanan). Selain itu semakin diperkuat dengan Tabel 1 yang menunjukkan bahwa konsumsi ikan di Indonesia terus mengalami peningkatan dari tahun 2006 sampai tahun 2011.

Tabel 1 Statistik konsumsi ikan per kapita di Indonesia tahun 2006-2011

| Tahun | Per Kapita (Kg/Kapita/Thn) | Kenaikan % |
|-------|----------------------------|------------|
| 2006  | 25.030                     | -          |
| 2007  | 26                         | 3.88       |
| 2008  | 28                         | 7.69       |
| 2009  | 29.080                     | 3.86       |
| 2010  | 30.470                     | 4.78       |
| 2011  | 31.640                     | 3.84       |

Sumber: www.statistik.kkp.go.id

Tabel 2 Sentra produksi ikan bandeng di Indonesia tahun 2010

| Provinsi           | Pangsa (%) | Produksi (ton) |
|--------------------|------------|----------------|
| Sulawesi Selatan   | 18.54      | 78.181         |
| Jawa Timur         | 18.24      | 76.937         |
| Jawa Barat         | 15.68      | 66.146         |
| Jawa Tengah        | 13.56      | 57.201         |
| Sulawesi Tenggara  | 7.78       | 32.812         |
| N A D              | 4.85       | 20.455         |
| Kalimantan Timur   | 4.11       | 17.317         |
| Sulawesi Barat     | 3.36       | 14.159         |
| Banten             | 2.62       | 11.071         |
| Kalimantan Selatan | 2.43       | 10.239         |

Sumber: www.kkp.go.id

Tabel 3 Produksi Perikanan Tambak Kecamatan Sidoarjo, Jawa Timur

|                   | 2009   | 2010  | 2011   |
|-------------------|--------|-------|--------|
| Bandeng (ton)     | 16.027 | 19.84 | 23.295 |
| Udang Windu (ton) | 3.466  | 3.725 | 3.783  |

Sumber: www.kkp.go.id (diolah)

Berdasarkan Tabel 2 Jawa timur menempati posisi kedua dalam produksi ikan bandeng terbanyak di Indonesia pada tahun 2010. Dan Berdasarkan kementerian kelautan dan perikanan kota Sidoarjo pada Tabel 3 mengalami peningkatan produksi untuk perikanan tambak selama 3 tahun terakhir. Produksi ikan bandeng naik dari 16,0 ribu ton (tahun 2009) menjadi 19,8 ribu ton dan pada tahun 2011 mencapai 23,3 ribu ton. Hal ini membuktikan bahwa di Sidoarjo, Jawa Timur sendiri ikan bandeng merupakan komoditas yang berpotensi bagi skala industri UMKM karena proses pengolahannya tidak terlalu rumit.

Tabel 4 Perkembangan Jumlah Unit Usaha Industri Besar dan Sedang Indonesia

| Jenis Industri                                     | Tahun |      |      |      |      | Tren    |
|--|-------|------|------|------|------|---------|
|  | 2006  | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |         |
| Pengasapan ikan                                    | 36    | 11   | 22   | 31   | 30   | 6,95 %  |
| Pengolahan & pengawetan ikan & biota perairan lain | 61    | 68   | 72   | 114  | 109  | 18,27 % |

Sumber : www.kemenperin.go.id

Berdasarkan pada data yang dihimpun oleh Kementerian Perindustrian Republik Indonesia di tabel 4 bahwa industri ikan bandeng di Indonesia menunjukkan tren yang positif baik untuk pengasapan ikan dan pengolahan dan pengawetan. Oleh karena itu untuk industri ikan skala kecil masih terbuka peluang untuk dapat mengembangkan usahanya lebih lanjut seperti mengawetkan ikan bandeng melalui proses vakum agar dapat tahan lama. Nantinya produk tersebut dapat disebarluaskan ke berbagai tempat karena ketahanan produk sudah terjaga.

Berdasarkan fakta-fakta tentang UMKM dan terdapatnya permasalahan pada perusahaan dan potensi komoditas ikan bandeng, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap Pengelolaan dan Pengembangan usaha pada perusahaan pengolah Ikan Bandeng di Sidoarjo sebagai objek penelitiannya.

Berdasarkan fenomena tersebut maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi fungsi manajemen pada usaha ikan bandeng?
2. Bagaimana lingkungan *internal* dan *external* pada perusahaan pengolah ikan bandeng?
3. Bagaimana pengembangan usaha ikan bandeng?

Sedangkan tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mendeskripsikan fungsi manajemen pada usaha ikan bandeng
2. Untuk menganalisis lingkungan *internal* dan *external* pada perusahaan pengolah ikan bandeng
3. Untuk menyusun rencana pengembangan usaha ikan bandeng.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, yang bersifat deskriptif yaitu dengan menggunakan teknik studi kasus. Pendekatan kualitatif di gunakan dalam penelitian ini karena penelitian menekankan pada upaya investigasi untuk mengkaji secara natural (alamiah) fenomena yang tengah terjadi dalam keseluruhan kompleksitasnya (Sastradipoera, 2005). Untuk menentukan informan dari wawancara yang akan dilakukan, maka penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*. Untuk membantu proses penelitian ini maka pemilihan narasumber dengan pertimbangan tertentu adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan yaitu: narasumber 1 selaku pemilik usaha, narasumber 2 selaku karyawan produksi, narasumber 3 selaku karyawan keuangan, narasumber 4 selaku karyawan toko, narasumber 5 selaku konsumen, narasumber 6 selaku suplier ikan bandeng, dan narasumber 7 selaku karyawan toko mesin.

Jenis data yang digunakan yaitu data primer dan sekunder. data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban informan yang diperoleh dari wawancara. Jawaban dari informan akan meliputi hal-hal yang terkait dengan gambaran umum perusahaan, fungsi-fungsi manajemen (yaitu: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*), serta kondisi lingkungan internal eksternal. Sedangkan data sekunder berupa data dari perusahaan meliputi profil, struktur organisasi, dan tugas-tugas tiap bagian.

Teknik analisis data yang digunakan yaitu model Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2011) yang terdiri dari reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat (Sugiyono, 2011). Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data

tersebut. Menurut Sugiyono (2011), kesimpulan yang diperoleh dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal, data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak.

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara semi terstruktur. teknik wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila di bandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang di kemukakan oleh informan.

Untuk menguji validitas dan kredibilitas data, teknik yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan triangulasi. penelitian ini akan menggunakan triangulasi jenis sumber data, di mana untuk mengecek validitas dan kredibilitas data akan dikumpulkan data dari sumber yang berbeda.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Fungsi Manajemen pada Perusahaan

##### A. Perencanaan

##### 1. Rencana Jangka Panjang

Perusahaan telah melakukan tahap perencanaan pada beberapa departemen yang dimiliki oleh perusahaan. Perencanaan utama pada perusahaan ini sesuai dengan visi yang ingin dicapai yaitu pemilik perusahaan merencanakan agar produk ikan bandengnya dikenal banyak orang di Jawa Timur. Salah satu caranya dengan mendistribusikan produknya ke toko-toko dan membuka outlet.

##### 2. Rencana Jangka Pendek

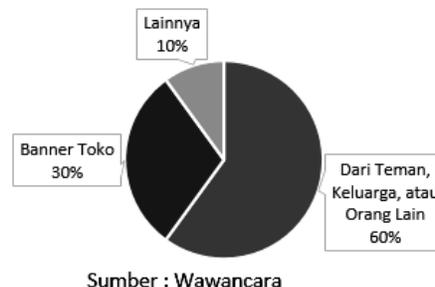
Dari rencana jangka panjang tersebut, perusahaan menetapkan perencanaan-perencanaan jangka pendek pada departemen yang ada di perusahaan agar rencana jangka panjang yang telah ditetapkan tersebut dapat di realisasikan:

###### a. Pemasaran

Beberapa upaya pemasaran yang coba ditempuh oleh pihak pemilik adalah dengan melakukan pembagian brosur dan berupaya untuk mengandalkan pemasaran dari mulut ke mulut, perusahaan beranggapan bahwa pemasaran dari mulut ke mulut efektif karena akan cepat membangun kredibilitas sebuah merek, yang berujung pada rekomendasi merek tersebut dari satu konsumen ke konsumen lainnya. Selain itu, perusahaan juga merencanakan untuk mengiklankan produknya melalui media cetak serta melakukan komunikasi produk secara persuasif ke konsumen yaitu ketika ada konsumen yang ingin membeli ikan bandeng maka pemilik usaha akan melakukan persuasif agar konsumen membeli produknya yaitu dengan menjelaskan bahwa produknya tidak memakai bahan pengawet serta rasanya yang enak. Media cetak yang ingin dituju adalah majalah info kuliner Indonesia. Pada departemen pemasaran ini masih belum memiliki karyawan yang pas untuk bekerja pada bidang pemasaran, sehingga segala aktivitas untuk pemasaran seperti menetapkan sasaran

penjualan masih dikerjakan oleh narasumber 1 sendiri. Melalui hasil wawancara dengan beberapa konsumen mengenai asal konsumen mengenal perusahaan, maka diketahui data sebagai berikut:

Gambar 2 Asal Konsumen Mengetahui Perusahaan



Berdasarkan data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 60% konsumen datang karena mengetahuinya atau saran dari teman, keluarga, atau orang lain, 30% mengetahui dari *banner* yang dipasang di dekat lokasi toko dan 10% alasan lainnya dari iklan baik TV ataupun majalah. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan sudah berjalan dan yang efektif yaitu pemasaran dari mulut ke mulut.

###### b. Produksi

Perusahaan menjaga kualitas produk dengan memproduksi secara konsisten tidak berlebih dan tidak kurang agar kualitas produk yang dihasilkan juga konsisten. Saat ini mengatakan perusahaan tidak melakukan perencanaan dan memberikan suatu target produksi kepada karyawan yang bekerja pada bidang produksi baik itu target harian, bulanan ataupun target tahunan. Alasan untuk tidak memberikan target produksi kepada karyawannya dikarenakan tidak diberikan suatu target dikarenakan tidak menginginkan karyawan-karyawannya merasa terbebani dan dikejar target yang akan mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan sehingga kualitas produk tidak bisa konsisten apabila dikerjakan dengan beban target. Untuk kegiatan produksi sendiri tidak ada masalah untuk mempersiapkan permintaan-permintaan toko.

###### c. Sumber Daya Manusia

Perusahaan merencanakan akan menambah karyawan pada departemen departemen yang kiranya membutuhkan tenaga seperti bagian produksi yang dirasa kurang. Kriteria tenaga kerja pada perusahaan yaitu yang kompeten dan memiliki niat untuk bekerja. Perusahaan sudah melakukan beberapa tindakan dalam menyeleksi karyawan dengan menyeleksi karyawan dengan masa percobaan selama tiga bulan pertama. Selama tiga bulan masa percobaan pihak pemilik dapat mengetahui apakah karyawan tersebut betul-betul cocok dengan kriteria yang diinginkan oleh pemilik. Saat ini bagian departemen Sumber Daya Manusia masih dipegang oleh pemilik sendiri, sehingga apabila ada pelamar kerja harus menemui

pemilik sendiri untuk melakukan wawancara sebagai proses penerimaan karyawan.

d. Keuangan

Saat ini perusahaan merasa masih belum ada pemikiran untuk menambah karyawan bagian keuangan karena saat ini masih dianggap cukup untuk menangani setiap tugas-tugas keuangan, untuk ke depannya perencanaan untuk bagian keuangan ini akan merekrut karyawan profesional dan yang kompeten pada bidang keuangan.

## B. Pengorganisasian

Perusahaan mengelompokkan kegiatan organisasinya berdasarkan fungsi atau bisa disebut dengan departementalisasi fungsional.

Pemilik yang juga berperan sebagai manajer yang membagi tugas dan tanggung jawab kepada masing-masing karyawan di setiap departemen, penetapan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan sudah diatur dalam perencanaan perusahaan dan sejak karyawan tersebut bekerja di perusahaan. Selain itu pemilik juga mengatur peraturan yang harus di jalankan dan yang harus di patuhi, dengan adanya peraturan tersebut karyawan dituntut untuk bekerja secara maksimal. Tugas yang diberikan akan menjadi tanggung jawab karyawan itu sendiri, apabila karyawan tersebut melalaikan tugas yang diberikan akan dikenakan sanksi yang sebelumnya sudah ditetapkan oleh pemilik.

### 1. Pembagian Kerja

a. Pengorganisasian departemen Produksi

Pemberian tugas pada bagian produksi meliputi penakaran bahan baku, pengolahan bahan baku, membentuk adonan bandeng, dan memasak atau memproses ikan bandeng. Tugas tersebut diberikan sejak karyawan mulai bekerja pada perusahaan, tentunya dengan melalui tahapan pelatihan terlebih dahulu terhadap karyawan tersebut. Narasumber 1 mengatakan setelah karyawan tersebut sudah dinilai layak untuk berjalan dan memproses produksi sendiri, pemilik akan memberikan kewenangan pada karyawan tersebut untuk bekerja secara mandiri. Narasumber 2 membenarkan apa yang dikatakan oleh narasumber 1 mengenai pemberian tugas untuk departemen produksi, narasumber 2 juga mengatakan bahwa dirinya juga diberikan kewenangan dan tanggung jawab untuk mengatur kegiatan produksi.

b. Pengorganisasian departemen Keuangan

Pemberian tugas kepada karyawan bagian keuangan dalam bentuk perintah untuk membuat nota-nota yang harus dipersiapkan untuk keesokan hari apabila ada pengiriman barang, karyawan tersebut dituntut untuk mempersiapkan barang yang telah dipesan oleh konsumen. Selain itu narasumber 1 mengatakan bagian keuangan juga mencatat segala arus kas (*cashflow*) yaitu mengenai uang masuk, dan uang keluar. Uang masuk berkaitan dengan pembayaran toko, dan uang keluar berkaitan dengan uang yang digunakan untuk membeli segala keperluan proses produksi perusahaan.

c. Pengorganisasian departemen Pemasaran dan Sumber Daya Manusia

Pada departemen pemasaran dan sumber daya manusia dijalankan sendiri oleh pemilik sendiri, kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh pemilik yaitu mengerjakan sendiri untuk membuat brosur-brosur, mendesain *banner*, mencetak brosur dan *banner*. Selain itu pemilik juga menentukan sendiri harga jual dari produk ikan bandengnya. Sedangkan untuk bagian sumber daya manusia pemilik mengatur sendiri untuk sistem pembayaran gaji, pemberian upah, perekrutan karyawan.

## 2. Sistem Jam Kerja

Perusahaan telah memiliki pembagian jam kerja untuk para karyawannya dengan menerapkan sistem pembagian kerja, pembagian jam kerja tersebut dibedakan antara departemen satu dengan lainnya. Untuk bagian produksi narasumber 1 mengatakan pemilik menetapkan jam kerja mulai jam 08.00 sampai dengan pukul 12.00, dilanjutkan pada jam 14.00 sampai dengan jam 18.00. Untuk bagian produksi ini karyawan tidak dituntut untuk bekerja tepat waktu, karena berkaitan dengan proses produksi yang terkadang tidak menentu. Sedangkan pembagian jam kerja bagian keuangan dimulai pukul 10.00 sampai dengan 13.00 dilanjutkan pada pukul 16.00 hingga pukul 21.00.

## C. Pengarahan

Pada perusahaan pengarahan dilakukan kepada karyawan yang masih baru bekerja di perusahaan, pengarahan dilakukan secara berkala agar dapat memperbaiki kinerjanya di perusahaan dan mengurangi tingkat kesalahan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Untuk menyelesaikan permasalahan karyawan terhadap pekerjaannya, pemilik akan langsung menangani sendiri dan menyelesaikan permasalahan tersebut langsung kepada karyawan yang memiliki masalah, selain itu pemilik akan memberikan nasihat dan memberikan motivasi kepada karyawan tersebut untuk meningkatkan semangat bekerja pada karyawan tersebut.

### 1. Pengarahan karyawan

a. Departemen Produksi

Pemberian pengarahan kepada karyawan bagian produksi dilakukan pada awal karyawan tersebut sejak awal karyawan itu bekerja di perusahaan. Karyawan dibimbing oleh pemilik sendiri untuk memproses ikan bandeng, pengarahan diberikan oleh pemilik hingga karyawan tersebut dapat mengerjakan tugasnya secara mandiri. Apabila terjadi permasalahan terhadap proses produksinya, narasumber 1 mengatakan pemilik akan menangani secara langsung dan mencari solusi permasalahan yang sedang dihadapi secara bersama sama dengan karyawan tersebut. Pemberian intensif akan diberikan pada karyawan yang bekerja melebihi jam normal berupa uang lembur tiap jamnya.

b. Departemen Keuangan

Kegiatan pengarahan pada karyawan departemen keuangan dilakukan dengan membimbing karyawan untuk membuat buku arus kas, dan membimbing agar dapat mempersiapkan nota-nota yang diperlukan untuk pengiriman barang keesokan hari, pengarahan diberikan hingga karyawan dapat bekerja

secara mandiri. Karyawan yang sudah dapat bekerja secara mandiri tersebut diharuskan untuk tetap memberikan laporan kepada pemilik tiap kali ada pengiriman untuk di cek oleh pemilik sendiri.

c. Departemen Pemasaran dan Sumber Daya Manusia

Kegiatan pengarahan untuk bidang pemasaran masih belum ada, hal tersebut dikarenakan departemen pemasaran masih belum ada karyawan yang dapat bekerja pada departemen tersebut, untuk departemen sumber daya manusia dilakukan dengan pemberian kompensasi, pemberian bonus, dan pembayaran gaji karyawan. Saat ini departemen pemasaran dan sumber daya manusia dikerjakan oleh pemilik.

**2. Tindakan mempengaruhi karyawan untuk melakukan pekerjaannya**

Tindakan mempengaruhi karyawan untuk melakukan pekerjaannya dilakukan dengan cara membuat peraturan-peraturan mengenai pekerjaan apa saja yang harus dilakukan oleh karyawan tersebut, apabila dilanggar pemilik akan memberikan sanksi terhadap yang melanggar aturan perusahaan. Karyawan yang dilihat tidak produktif dan sering tidak mencapai hasil produksi akan ditegur sebanyak 3 kali oleh kepala bagian setelah peringatan ketiga maka pemilik biasanya akan mengambil keputusan untuk karyawan tersebut. Kemudian apabila karyawan tidak mengikuti prosedur kebersihan saat beroperasi produksi maka akan mendapat teguran keras dan sering kali diberhentikan jika tetap melakukan pelanggaran. Menerapkan prosedur kebersihan sangat penting untuk tetap menjaga izin dari Depkes dan untuk menghindari keracunan makanan oleh konsumen serta supaya selalu siap jika ada sidak dadakan oleh pihak Depkes.

**3. Pemberian Motivasi dan Pemberian Kepuasan pada karyawan**

Untuk meningkatkan motivasi bekerja pada karyawan dibutuhkan kompensasi kepada karyawan, dari kompensasi tersebut pemilik juga dapat mempererat dan menjalin hubungan yang baik antara pemilik dengan karyawannya. Kompensasi yang diberikan pada karyawan berupa uang dan barang. Berupa uang dengan memberikan intensif atau uang kerajinan apabila para karyawan dalam sebulan selalu masuk kerja, sedangkan berupa barang apabila karyawan tersebut membutuhkan barang yang dirasa perlu untuk kehidupan sehari-hari karyawan atau untuk keperluan saudara mereka. Selain berupa kompensasi, perusahaan juga memberikan gaji THR (tunjangan hari raya) kepada karyawan. Selain itu jika karyawan yang belum bekerja kurang dari satu tahun, maka gaji yang diberikan sesuai dengan Upah Minimum Kota Sidoarjo yaitu sebesar Rp 1.252.000,-.

**4. Komunikasi**

Sedangkan untuk upaya menjalin dan membangun komunikasi yang baik kepada para karyawan, pemilik selalu dengan tangan terbuka untuk para karyawan yang ingin menyampaikan aspirasi dan keluhan yang karyawan rasakan selama bekerja pada perusahaan. Selain itu pihak pemilik selalu mengkomunikasikan apa yang harus dikerjakan oleh karyawan setiap hari sebelum karyawan memulai aktivitas.

**D. Pengawasan**

**1. Pengawasan**

a. Departemen Produksi

Pengawasan pada perusahaan dilakukan sendiri oleh pemilik dengan cara mengecek setiap proses produksi dilakukan, pengecekan tersebut dilaksanakan untuk mempertahankan konsistensi rasa, bentuk dan ke higienisan produk ikan bandeng yang dihasilkan. Pengecekan dilakukan dengan cara yaitu dengan mencoba langsung rasa, takaran berat dari ikan tersebut, melihat bentuk dari ikan. Untuk tingkat ke higienisan produk, narasumber 1 melihat langsung proses produksi. Hal itu dilakukan karena untuk bagian produksi merupakan bagian yang paling penting karena apabila ada masalah akan berurusan langsung dengan kredibilitas nama perusahaan. Pengawasan pada produksi sebenarnya tidak dilakukan oleh pemilik sendiri, narasumber 2 mengatakan bahwa pengawasan juga dilakukan oleh dirinya karena narasumber 2 merasa bertanggung jawab dalam mengawasi kualitas produk. Selain pemilik dan karyawan yang mengawasi proses produksi, pihak Depkes juga ikut dalam pengawasan produk yang dihasilkan perusahaan.

b. Departemen Keuangan

Untuk departemen keuangan, pemilik selalu memantau laporan laporan hasil penjualan produk, laporan pengeluaran yang dicatat oleh karyawan. Setelah melihat laporan pendapatan dan penjualan, narasumber 1 mengatakan pemilik akan mencocokkan hasil laporan tersebut dengan jumlah uang yang diterima atau hasil pengeluaran yang berupa bahan baku dan barang penunjang aktivitas perusahaan. Sampai saat ini narasumber 1 mengatakan untuk departemen keuangan masih belum bisa lepas kontrol atau dilakukan oleh karyawan secara mandiri, walaupun pada departemen ini sudah ada karyawan yang tergolong karyawan lama dan bisa dikatakan sebagai salah satu karyawan kepercayaan yang mengerjakan tiap tugas keuangan. Pemantauan ini dilakukan setiap hari, karena menurut narasumber 1 hal tersebut untuk memperkecil celah-celah yang dapat di salah gunakan oleh karyawan tersebut.

c. Departemen Pemasaran dan Sumber Daya Manusia

Sedangkan untuk bagian pemasaran, tidak ada pengawasan dikarenakan belum ada karyawan pada departemen ini dan masih dipegang oleh pemilik. Untuk pengawasan bagian sumber daya manusia pengawasan dilakukan dengan melihat laporan laporan absensi karyawan, laporan kompensasi karyawan, dan laporan pemberian gaji pada karyawan.

**2. Evaluasi tiap departemen**

Kegiatan evaluasi pada tiap departemen tidak secara berkala namun secara sewaktu waktu dapat melakukan evaluasi pada departemen perusahaan. Kegiatan yang paling sering di evaluasi ialah bagian produksi, karena bagian produksi inilah yang sangat penting apabila tidak dilakukan evaluasi secara berkala karena menyangkut nama perusahaan. Pemilik selalu mengevaluasi kualitas rasa, bentuk, dan kebersihan dari ikan yang diproduksi. Evaluasi pada kualitas rasa dan bentuk dilakukan oleh pemilik agar rasa ikan bandeng yang dihasilkan tetap konsisten.

Kegiatan evaluasi pada departemen lainnya seperti keuangan, pemasaran dan SDM berbeda dengan evaluasi pada departemen produksi yang dilakukan setiap kali produksi,

evaluasi pada departemen lainnya tidak dilakukan secara berkala melainkan secara sewaktu waktu.

**Analisis Lingkungan Eksternal**

**A. Ancaman Pendetang Baru**

Ancaman pendatang baru untuk bisnis ikan bandeng olahan ini tinggi, dapat dikatakan tinggi dikarenakan oleh beberapa indikator berikut:

a. Skala Ekonomi

Saat ini perusahaan memang tidak dapat memproduksi banyak karena keterbatasan jumlah karyawan dan jumlah alat, sehingga tidak dapat menekan harga.

b. Diferensiasi Produk

Perusahaan telah membedakan produk berdasarkan rasa dan penggunaan kemasan dengan logo yang menarik. Rasa dari produk perusahaan merupakan hasil ciptaan dari pemilik sendiri sehingga tidak dapat ditiru dan tidak meniru produk lain sehingga menciptakan hambatan bagi pendatang baru yang ingin mengambil pelanggan dari perusahaan.

c. Kebutuhan Modal

Untuk memulai bisnis ini hanya membutuhkan modal sekitar 25 juta rupiah sampai paling banyak 60 juta rupiah untuk membeli peralatan pendukung proses produksi.

d. Biaya Beralih

Biaya beralih konsumen ke merek lain pada bisnis makanan dapat dikatakan tidak ada, karena konsumen dapat dengan mudah beralih ke produk substitusi atau kompetitor tanpa menanggung biaya peralihan.

e. Saluran Distribusi

Produk ikan bandeng dari perusahaan saat ini hanya dijual di tokonya sendiri dan tidak didistribusikan ke toko-toko lain. Narasumber 1 mengatakan pendistribusian produk untuk ikan bandeng tidak dilakukan karena kendala akan ketahanan produk dan sudah adanya produk sejenis dengan paling vakum yang lebih tahan. Hal tersebut juga dibenarkan oleh narasumber 4 yang mengatakan bahwa di toko tersebut sudah ada produk yang sejenis yang sudah dalam kemasan sehingga bisa tahan selama sebulan.

f. Biaya Tak Menguntungkan Bebas dari Skala

Berdasarkan narasumber 1, biaya tak menguntungkan bebas dari skala cenderung tidak ada karena untuk memulai bisnis ikan bandeng ini tidak memerlukan teknologi canggih, lokasi, penguasaan bahan baku, subsidi pemerintah, ataupun masalah pengalaman.

g. Kebijakan Pemerintah

Untuk memulai bisnis bandeng ini tidak terlalu susah karena peralatan yang digunakan untuk proses produksi tidak perlu canggih, menggunakan peralatan yang tradisional pun sudah bisa memulai bisnis bandeng ini. Izin dari Depkes cukup mudah karena perwakilan dari Depkes datang melihat proses produksi dan melihat kebersihan ruangan produksi tersebut.

**B. Ancaman Produk Pengganti**

Produk ikan bandeng termasuk dalam golongan ikan konsumsi seperti ikan gurami dan nila yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan. Selain produk ikan konsumsi, daging ayam dan daging sapi juga merupakan produk pengganti dari produk ikan bandeng.

Tabel 5 Keunggulan Produk

| Variabel | Ikan Bandeng Perusahaan | Ikan Gurami | Ikan Nila | Daging Ayam | Daging Sapi |
|----------|-------------------------|-------------|-----------|-------------|-------------|
| Kualitas | v                       | v           | v         | v           | v           |
| Harga    | v                       | v           | v         | v           | -           |
| Kemasan  | v                       | -           | -         | -           | -           |

Sumber: Wawancara dan Observasi perusahaan (diolah)

Tekanan dari produk pengganti yang tinggi, disebabkan oleh beberapa indikator yaitu:

a. Harga Barang Substitusi

Harga barang substitusi seperti ikan gurami, nila, daging ayam dan daging sapi dapat dikatakan sangat beragam dan relatif lebih murah dibandingkan harga ikan bandeng olahan Perusahaan. Produk substitusi tidak hanya menggunakan strategi harga murah tetapi juga kuantitas dari produk tersebut, apabila kuantitas produk banyak dan harga jual murah pasti akan lebih dipilih oleh konsumen.

Tabel 6 Perbandingan Harga Produk Substitusi Desember 2012

| Komoditas    | Harga        |
|--------------|--------------|
| Ikan Bandeng | Rp 50.000/kg |
| Ikan Gurami  | Rp 26.000/kg |
| Ikan Nila    | Rp 14.000/kg |
| Daging Ayam  | Rp 50.000/kg |
| Daging Sapi  | Rp 75.000/kg |

Sumber: Perusahaan, [www.pdn.kkp.go.id](http://www.pdn.kkp.go.id) dan [www.disnak.jatimprov.go.id](http://www.disnak.jatimprov.go.id)

b. Kualitas Barang Substitusi

Kualitas barang substitusi dari ikan bandeng perusahaan memiliki kualitas yang kurang lebih sama, dengan asumsi bahwa setiap perusahaan mengolah barang dagangannya dengan sebaik-baiknya dan tidak asal-asalan dalam mengolahnya.

c. Biaya Beralih (*Switching Cost*)

Biaya beralih konsumen ke merek lain pada bisnis makanan dapat dikatakan tidak ada, karena konsumen dapat dengan mudah beralih ke produk lain tanpa menanggung biaya peralihan.

**C. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Pembeli (konsumen) memiliki daya tawar yang tinggi pada produk perusahaan, hal itu disebabkan oleh beberapa indikator.

a. Jumlah Pembeli

Jumlah pembeli untuk produk ikan bandeng besar, baik pembeli lama maupun pembeli baru. Dapat dikatakan besar karena produk ikan bandeng yang diproduksi oleh perusahaan selalu habis terjual dalam satu hari, ketika barang habis terjual tidak jarang masih ada permintaan dari pembeli akan produk tersebut.

b. Diferensiasi Produk

Produk perusahaan merupakan produk yang telah terdiferensiasi, upaya diferensiasi produk melalui rasa yang

memiliki rasa yang berbeda dengan produk kompetitor lain. Diferensiasi produk dapat dilakukan karena narasumber 1 sendiri yang menciptakan resep mengolah ikan bandeng dan resep untuk bumbunya, sehingga perusahaan pesaing tidak dapat meniru dari produk perusahaan.

c. Biaya Peralihan (*Switching Cost*)

Biaya beralih konsumen ke merek lain pada bisnis makanan dapat dikatakan tidak ada, karena konsumen dapat dengan mudah beralih ke produk lain tanpa menanggung biaya peralihan.

d. Daya Beli Konsumen

Daya beli konsumen besar karena harga jual produk yang ditetapkan saat ini termasuk dapat dijangkau oleh masyarakat baik kelas menengah ke atas. Selain harga jual yang terjangkau, daya beli konsumen besar ditunjukkan oleh penjualan produk yang selalu habis.

e. Jumlah Pembelian Konsumen

Semakin banyak jumlah produk yang dibeli oleh konsumen maka semakin tinggi daya tawar konsumen terhadap produsen. Pembeli yang membeli dalam jumlah banyak sering meminta bonus ataupun meminta diskon, hal tersebut tentunya akan menurunkan laba perusahaan.

f. Ancaman Integrasi ke belakang

Ancaman integrasi ke belakang dari konsumen tinggi, hal tersebut dikarenakan produk dari bandeng sendiri sudah banyak jenis dan merek. Hal tersebut dapat menjadi salah satu ancaman bagi perusahaan, karena daya tawar pembeli akan semakin kuat untuk berpindah ke produk saingan.

**D. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Daya tawar pemasok (suplier) pada perusahaan rendah. Dapat dikatakan demikian berdasarkan indikator-indikator berikut:

a. Jumlah Pemasok

Pemasok ikan yang menyediakan bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan banyak, untuk mendapatkan bahan baku berupa ikan bandeng segar mudah karena terdapat pasar ikan yang terdapat banyak penjual yang menjual bahan baku ikan bandeng segar. Selain itu di kecamatan Sidoarjo sendiri pemilik tambak ikan bandeng sangat banyak yaitu total 3.271,96 Ha terbukti berdasarkan data yang dihimpun oleh Dinas Kelautan dan Perikanan di bawah ini.

Tabel 7 Kepemilikan Tambak Kecamatan Sidoarjo tahun 2011

| Kecamatan | Kelurahan     | Luas (Ha) | Jumlah Pemilik |
|-----------|---------------|-----------|----------------|
| Sidoarjo  | Rangkah Kidul | 172,41    | 30 orang       |
|           | Gebang        | 1.593,86  | 198 orang      |
|           | PucangAno     | 439,64    | 28 orang       |
|           | Bluru Kidul   | 49,56     | 10 orang       |
|           | Kemiri        | 128,87    | 22 orang       |
|           | Sekardangan   | 887,62    | 111 orang      |

Sumber: Dinas Kelautan dan Perikanan,

b. Ketersediaan Substitusi barang masukan.

Ketersediaan pengganti bahan baku sedikit, dapat dikatakan demikian karena bahan baku pembuatan bandeng bersifat tetap atau tidak dapat digantikan dengan bahan baku seperti ikan jenis lain. Apabila terjadi penggantian bahan baku akan mempengaruhi dan merubah rasa dari bandeng.

c. Diferensiasi produk pemasok

Produk ikan bandeng mentah tidak terdiferensiasi melainkan produk umum sehingga dapat didapatkan bahan baku di suplier atau penjual ikan bandeng manapun. Pemasok ikan bandeng mentah saat ini mudah ditemukan di pasar ikan.

d. Ancaman Integrasi maju pemasok (*forward integration*)

Perusahaan mendapatkan bahan baku bandeng dari suplier ikan, dan suplier ikan langganan tersebut mumi sebatas menjual ikan jenis bandeng saja, dan tidak ada usaha untuk mengolah ikan tersebut. Dari penjelasan tersebut narasumber ancaman pemasok untuk menguasai bahan baku tidak ada.

e. Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*)

Biaya beralih pemasok ada, biaya tersebut berupa biaya bensin untuk ke pasar ikan karena jarak antara perusahaan dengan pasar ikan cukup jauh.

f. Tingkat kepentingan *input* bagi perusahaan

Walaupun daya tawar pemasok tidak kuat, perusahaan tetap sangat bergantung dengan ketersediaan bahan baku untuk kelancaran proses pengolahan ikan bandeng. Karena apabila bahan baku tidak tersedia, proses produksi tidak dapat berjalan.

**E. Tingkat Persaingan di Antara Pesaing**

Tingkat persaingan antar pesaing dapat dikatakan cukup tinggi, di bawah ini merupakan indikator-indikator yang menunjukkan tingkat persaingan antar pesaing.

a. Jumlah Kompetitor

Intensitas persaingan antar perusahaan saingan cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah sehingga dapat menyebabkan permintaan akan produk perusahaan menurun. Jumlah kompetitor dari perusahaan ini banyak yaitu 7 produsen pengolah ikan bandeng yang berlokasi di Sidoarjo.

b. Biaya Produksi

Biaya produksi dari perusahaan termasuk besar dibandingkan dengan pesaing-pesaing lain karena proses produksi yang lebih sedikit dibandingkan oleh pesaing sehingga perusahaan tidak dapat menggunakan strategi harga murah untuk menghadapi persaingan.

c. Biaya Beralih (*Switching Cost*)

Biaya beralih konsumen ke merek lain pada bisnis makanan dapat dikatakan tidak ada, karena konsumen dapat dengan mudah beralih ke produk kompetitor lain tanpa menanggung biaya peralihan.

d. Penetapan Strategi

Dalam menghadapi persaingan pada pesaing hanya berdasarkan pada konsistensi kualitas produk, narasumber 1 mengatakan jika perusahaan dapat mempertahankan kualitas produk akan membuat pelanggan datang kembali membeli produk dari perusahaan. Perusahaan tidak pernah memasang harga murah pada produknya karena perusahaan memiliki target pasar menengah ke atas, selain itu apabila harga produk

yang terlalu murah maka akan menimbulkan persepsi jelek konsumen pada produk tersebut.

#### e. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk yang dilakukan oleh perusahaan melalui rasa dari bandeng yang berbeda dengan produk lain, dapat dikatakan demikian karena narasumber 1 sendiri yang membuat sendiri resep dari ikan bandeng dari ikan sampai bumbu kecapnya sehingga perusahaan pesaing tidak dapat memproduksi produk dengan cita rasa yang sama.

### Analisis SWOT

#### A. Kekuatan yang dimiliki Perusahaan

Kekuatan merupakan faktor yang berasal dari internal perusahaan. Perusahaan juga memiliki faktor-faktor kekuatan internal di dalam usahanya yang berasal dari pemaparan fungsi manajemen perusahaan di atas. Berikut ini adalah faktor-faktor kekuatan internal yang dimiliki perusahaan:

##### a. Jenis produk banyak

Variasi jenis produk ikan bandeng yang diproduksi oleh perusahaan bervariasi diantaranya yaitu ikan bandeng asap, bandeng asap tanpa duri, bandeng presto, otak-otak ikan bandeng bakar, dan otak-otak ikan bandeng goreng. Perusahaan ikan bandeng rata-rata hanya memproduksi salah satu dari varian ini yaitu bandeng presto. Hal tersebut menjadikan nilai tambah bagi perusahaan karena saat ini masih belum ada perusahaan bandeng yang memproduksi semua varian jenis ikan bandeng.

##### b. Pihak pemilik memiliki komunikasi yang baik dengan karyawan

Komunikasi yang baik telah terjadi pada perusahaan karena pihak pemilik Perusahaan selalu mengkomunikasikan pada para karyawannya mengenai tugas-tugas yang harus dikerjakan karyawan, memberikan jalan keluar bagi karyawan yang memiliki masalah pribadi maupun masalah mengenai pekerjaannya, dan selalu menerima masukan dari karyawan mengenai pekerjaan. Komunikasi yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan, sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

##### c. Kualitas produk yang baik

Kualitas produk dari Perusahaan tergolong baik, hal tersebut dibuktikan oleh pernyataan konsumen yang mengatakan rasa dari produk yaitu ikan bandeng dan kecap Perusahaan gurih dan enak. Selain dari pernyataan dari konsumen tersebut, kualitas yang baik juga ditunjukkan dari penerimaan sertifikat BPOM.

#### B. Kelemahan yang dimiliki Perusahaan

Kelemahan merupakan faktor yang berasal dari internal perusahaan. Perusahaan juga memiliki faktor-faktor kelemahan internal di dalam usahanya yang berasal dari penjelasan sebelumnya mengenai fungsi manajemen pada perusahaan. Berikut ini adalah faktor-faktor kelemahan pada internal pada Perusahaan:

##### a. Upaya Pemasaran kurang Beragam

Selama ini upaya pemasaran yang terdapat pada Perusahaan hanya berupa pembagian brosur dan memasang *banner* di sekitar lokasi perusahaan. Berdasarkan visi yang dimiliki oleh perusahaan yang ingin banyak dikenal banyak orang, upaya

pemasaran tersebut masih kurang maksimal. Perusahaan diharuskan untuk membuat cara pemasaran yang lebih banyak dan lebih kreatif lagi.

##### b. Tumpang tindih pada aktivitas pada tiap departemen

Jumlah karyawan yang masih sedikit dan struktur organisasi yang sederhana menyebabkan terjadinya tumpang tindih kewajiban setiap karyawan. Tumpang tindih kewajiban karyawan dapat menambah beban bagi karyawan sehingga karyawan tidak dapat fokus dengan kewajiban dan tanggung jawab karyawan yang telah ditentukan oleh pihak pemilik sebelumnya.

##### c. Produk tidak bisa tahan lama

Produk ikan bandeng yang diproduksi masih menggunakan teknik tradisional sehingga ikan bandeng hanya dapat bertahan selama 2 hari dan 7 hari jika masuk kulkas setelah itu ikan akan bau dan tidak dapat dimakan. Hal ini merupakan kelemahan dari perusahaan karena kompetitor sejenis seperti ikan bandeng Anugrah sudah menggunakan vakum untuk membuat produk dapat awet tahan lama sampai satu bulan. Hal ini nantinya akan menjadi hambatan karena produk perusahaan tidak dapat dibawa ke tempat yang jauh dan konsumen akan cenderung membeli produk kompetitor yang dapat tahan lebih lama.

#### C. Peluang bagi Perusahaan

Peluang merupakan faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Perusahaan memiliki faktor-faktor peluang eksternal. Berikut ini adalah pemaparan mengenai faktor-faktor peluang eksternal yang dimiliki oleh Perusahaan:

##### a. Permintaan Pasar tinggi

Permintaan pasar yang tinggi di tunjukan oleh banyaknya permintaan barang ketika barang yang dijual sudah habis, hal tersebut juga dikatakan oleh bagian produksi yang selalu mendapatkan permintaan barang ketika barang sudah habis terjual.

##### b. Daya Beli Konsumen Tinggi

Daya beli konsumen tinggi, dapat dikatakan tinggi karena harga jual produk yang ditetapkan saat ini termasuk dapat dijangkau oleh masyarakat baik kelas menengah ke atas. Selain harga jual yang terjangkau, daya beli konsumen besar ditunjukkan oleh penjualan produk yang selalu habis.

##### c. Jumlah pemasok yang banyak

Jumlah pemasok yang banyak akan membuat perusahaan dapat dengan mudah memilih pemasok, sehingga pemilik dapat membandingkan harga bahan baku sehingga dapat menurunkan harga produksi

#### D. Ancaman bagi Perusahaan

Ancaman merupakan faktor eksternal yang sulit dikendalikan dan dapat membahayakan posisi perusahaan. Perusahaan memiliki faktor-faktor ancaman eksternal. Berikut ini adalah pemaparan mengenai faktor-faktor ancaman eksternal yang dimiliki oleh Perusahaan:

##### a. Semakin Banyak Pendatang Baru pada bisnis bandeng

Dengan kecilnya *entry barrier* atau hambatan untuk pendatang baru pada bidang bisnis bandeng ini akan menambah jumlah pesaing untuk perusahaan. Ancaman tersebut terbukti dengan

banyaknya pendatang baru pada bisnis bandeng ini di sekitar daerah Sidoarjo.

b. Pelanggan memiliki daya tawar yang tinggi

Tingginya daya tawar pelanggan menyebabkan pelanggan dapat dengan mudah beralih ke produk pesaing. Selain itu selera dan harga yang sesuai dengan keinginan pelanggan juga menjadi salah satu daya tawar bagi konsumen. Jumlah pesaing juga dapat menyebabkan pelanggan tidak loyal pada produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

c. Tidak adanya biaya peralihan

Tidak adanya biaya peralihan ke produk lain bagi konsumen menyebabkan konsumen dengan mudah berpindah ke produk lain.

Melalui hasil analisis SWOT pada Perusahaan, diperoleh beberapa strategi alternatif yang sesuai dengan kondisi dari perusahaan dan dapat digunakan untuk membantu pengembangan perusahaan sebagai berikut:

a. Strategi SO, merupakan sebuah strategi yang dilakukan perusahaan dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk mendapatkan keuntungan dari peluang eksternal. Strategi SO dalam tabel di atas terdiri dari:

1. Membangun loyalitas konsumen.

Dengan variasi rasa yang dimiliki jauh lebih banyak dibandingkan perusahaan bandeng lain dan mempunyai permintaan pasar yang tinggi serta daya beli konsumen yang tinggi; perusahaan sebaiknya membangun dan menjaga loyalitas konsumen, agar dapat meningkatkan penjualan dan laba perusahaan.

2. Menambah mesin produksi

Dengan menambah mesin produksi, produksi perusahaan dapat ditingkatkan; mengingat variasi rasa yang banyak dengan mesin produksi yang terbatas akan menurunkan jumlah produksi perusahaan. Untuk memenuhi permintaan pasar yang tinggi, diperlukan mesin produksi yang banyak. Sehingga permintaan pasar akan produk selalu terpenuhi, dan akan meningkatkan penjualan dan laba perusahaan.

b. Strategi WO, merupakan strategi yang dilakukan perusahaan untuk memperbaiki atau meminimalkan kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO:

1. Menambah upaya pemasaran

Melihat permintaan pasar yang tinggi dan daya beli konsumen yang tinggi, dan dibandingkan pada upaya pemasaran perusahaan yang kurang beragam; menyebabkan masih banyak potensi konsumen yang belum mengetahui produk dari perusahaan. Maka dari itu perusahaan seharusnya dapat memperbanyak usaha pemasaran seperti melalui majalah mengenai bandeng, memasarkan melalui radio, internet. Dengan upaya pemasaran yang lebih beragam, potensi konsumen dapat lebih tahu keberadaan produk dari Perusahaan.

2. Menambah karyawan.

Tumpang tindih pada aktivitas karyawan disebabkan oleh keterbatasan jumlah karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, dengan terbatasnya jumlah karyawan akan menyebabkan rendahnya produktivitas dari proses produksi perusahaan; keterbatasan jumlah karyawan juga dapat menyebabkan sulitnya upaya memenuhi permintaan pasar yang tinggi. Maka

sebaiknya perusahaan menambah karyawan untuk dapat meningkatkan produktivitas proses produksi perusahaan, sehingga dapat memenuhi permintaan pasar akan barang.

3. Membeli Mesin vakum

Dengan adanya proses vakum pada ikan bandeng akan membuat ikan tersebut dapat bertahan lebih lama sehingga konsumen yang berasal dari luar kota ataupun luar negeri dapat menikmati ikan bandeng tersebut tanpa takut bau atau rusak. Dengan pengemasan secara vakum, maka produk akan aman dari oksidasi, kerusakan biologis, dan bisa lebih bertahan lama dan tetap segar. Selain itu dengan melakukan proses vakum juga maka produk ikan bandeng perusahaan dapat dititipkan ke toko-toko sekitar Sidoarjo di mana akan mendukung visi perusahaan yaitu ingin dikenal produknya oleh masyarakat luas.

c. Strategi ST, merupakan strategi yang dilakukan perusahaan untuk menggunakan kekuatan internal guna menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman eksternal. Strategi ST:

1. Mempertahankan kualitas produk

Dengan semakin banyaknya pendatang baru pada bisnis bandeng, pelanggan yang memiliki daya tawar yang tinggi, serta tidak adanya biaya peralihan yang ditanggung konsumen akan menjadikan ancaman bagi perusahaan. dengan nilai tambah variasi produk perusahaan yang lebih banyak dibandingkan dengan variasi produk kompetitor akan menjadikan hambatan bagi perusahaan lain untuk merebut konsumen dari produk perusahaan. Selain itu perusahaan sebaiknya tetap mempertahankan kualitas dari produk untuk menjadikan hambatan tambahan bagi perusahaan lain dalam merebut konsumen.

2. Menciptakan variasi rasa produk yang baru

Setiap orang tentunya memiliki selera dan keinginan yang berbeda-beda satu sama lain. Produk yang menurut ia baik dan memberi kepuasan yang dia harapkan belum tentu dianggap baik dan memberi kepuasan kepada orang lain. Oleh karena itu, adanya perbedaan-perbedaan tersebut perlu adanya variasi produk agar selera, keinginan, atau harapan konsumen secara luas dapat terpenuhi oleh produk tersebut atau paling tidak mendekati keinginan masing-masing konsumen. Di mana nantinya variasi produk dapat menjadi hambatan bagi perusahaan lain untuk merebut konsumen dari produk perusahaan

d. Strategi WT, merupakan strategi bertahan yang dilakukan untuk mengurangi kelemahan internal perusahaan serta menghindari ancaman eksternal. Strategi WT: Menambah Upaya Pemasaran.

Kurangnya upaya pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan akan dapat mengurangi potensi konsumen terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, dengan ancaman semakin banyaknya pendatang baru pada bisnis bandeng, pelanggan yang memiliki daya tawar yang tinggi, serta tidak adanya biaya peralihan yang ditanggung konsumen menjadikan perusahaan semakin susah untuk mendapatkan konsumen baru. Maka dari itu sebaiknya perusahaan terus melakukan upaya pemasaran baik melalui media cetak maupun media elektronika untuk menambah jumlah potensi konsumen, sehingga perusahaan tidak kehilangan konsumen akibat upaya pemasaran yang kurang.

## Formulasi Strategi Perusahaan

Menurut peneliti dan berdasarkan dari analisis internal dan eksternal perusahaan terdapat beberapa indikator berikut:

1. Banyak Pesaing ikan bandeng yang sejenis di Sidoarjo  
Seperti yang kita ketahui dari hasil analisis eksternal tentang persaingan dengan pesaing sejenis dapat kita temui bahwa jumlah pesaing ikan bandeng ada sebanyak tujuh kompetitor. Jumlah kompetitor itu pun hanya sebagian dari keseluruhan produsen atau perusahaan ikan bandeng yang berada di Sidoarjo. Dari hal ini kita ketahui bahwa untuk memenangkan persaingan dibutuhkan strategi diferensiasi. Karenanya untuk menghadapi persaingan pada perusahaan ikan bandeng ini bergantung pada kualitas rasa.
2. Banyak pesaing menggunakan strategi *cost leadership*  
Kebanyakan pesaing menggunakan strategi *cost leadership* yang lebih mengutamakan untuk menekan harga dan tidak mementingkan kualitas. Perusahaan lain dapat menurunkan harga jual karena ada faktor skala ekonomi, perusahaan lain dapat memproduksi produk dalam jumlah yang banyak sehingga dapat menurunkan biaya produksi. Maka dari itu perusahaan harus bisa menciptakan produk yang terdiferensiasi supaya bisa memenangkan persaingan dengan pesaing lainnya terutama yang menggunakan strategi *cost leadership*.

Dilihat dari indikator-indikator di atas, perusahaan lebih cenderung menggunakan strategi diferensiasi atau strategi tipe tiga. Peneliti dapat menyimpulkan perusahaan menggunakan strategi diferensiasi karena perusahaan mampu menghasilkan jenis variasi rasa yang lebih beragam dibandingkan kompetitor lain yang bergerak pada bisnis ikan bandeng.

## Pengembangan Usaha

Menetapkan tujuan dan kebijakan bagi perusahaan. Berikut ini adalah pemaparannya:

### a. Strategi Perusahaan:

Strategi yang dipilih untuk perusahaan adalah strategi diferensiasi. Strategi diferensiasi yang dapat dilakukan yaitu dengan mengembangkan variasi dari produk ikan bandeng seperti: bandeng asap, bandeng asap tanpa duri, bandeng presto, otak-otak ikan bandeng goreng dan bakar karena kompetitor yang sejenis tidak memiliki variasi produk yang lengkap. Selain itu diferensiasi yang dapat dijalankan dengan memasarkan produk secara online, mengingat saat ini kompetitor produk yang sejenis hanya memasarkan produk secara manual.

### b. Kebijakan yang mendukung:

1. Mengembangkan variasi jenis dan rasa dari produk yang lebih beragam untuk menciptakan hambatan bagi perusahaan lain untuk merebut konsumen serta mempertahankan minat pelanggan untuk tetap membeli produk dari perusahaan.
2. Menekan biaya produksi, seperti mencapai skala ekonomis dalam produksi.
3. Menambah karyawan pada bagian pemasaran

### c. Tujuan Bagi bagian produksi

Meningkatkan kualitas produk yang sudah ada supaya cita rasa yang ada supaya lebih baik. dan untuk menciptakan variasi

rasa yang baru. Untuk mencapai kedua tujuan tersebut maka kebijakan mendukung yang diambil:

1. Melakukan pembelian bahan baku dengan kualitas yang lebih baik sehingga bisa meningkatkan kualitas dari produk.
2. Selalu menjaga standar kualitas saat melakukan proses produksi bandeng.
3. Mencoba ataupun mengkombinasikan berbagai rasa yang cocok untuk dipadukan dengan bandeng.
4. Melakukan proses vakum supaya ikan dapat tahan lebih lama.
5. Membeli peralatan memasak dan menambah jumlah oven untuk meningkatkan produktivitas.
6. Membeli mesin pres vakum untuk meningkatkan ketahanan produk ikan bandeng

### d. Tujuan Bagi bagian pemasaran

Menjadikan produk dan varian rasa yang lama maupun baru untuk lebih dikenal di kalangan konsumen baik di daerah Sidoarjo maupun luar Sidoarjo seperti Tanggulangin dan Malang. Untuk mencapai tujuan tersebut maka kebijakan yang mendukung yang diambil:

1. Melakukan survei lokasi untuk menambah outlet outlet
2. Melakukan pendekatan ke radio radio untuk memasarkan produk ikan bandeng perusahaan.
3. Mengikuti pameran-pameran makanan yang ada.
4. Memasarkan produk via *Online*.

### e. Tujuan bagi bagian keuangan

Mengalokasikan keuntungan perusahaan untuk bagian produksi dan pemasaran. Untuk mencapai tujuan tersebut maka kebijakan mendukung yang diambil:

1. Mengalokasikan dana untuk biaya pemasaran terutama yang untuk pemasaran melalui radio dan online.
2. Mengalokasikan dana untuk biaya mesin-mesin.
3. Mengalokasikan dana untuk merekrut karyawan bagian pemasaran dan SDM.

### f. Tujuan bagi bagian sumber daya manusia

Membentuk departemen yang masih sederhana supaya pemilik usaha bisa fokus kepada pengembangan usaha. Untuk mencapai tujuan tersebut maka kebijakan mendukung yang diambil:

Merekrut karyawan bagian pemasaran dan sumber daya manusia yang kompeten dan membuat standar operasional yang jelas agar dapat berjalan teratur dan fungsi manajemen dapat diterapkan pada departemen tersebut.

Tabel 8 Triangulasi POAC Perusahaan

| Variabel           | Narasumber1  | Narasumber2  | Narasumber3   | Hasil        |
|--------------------|--|--|---|--------------|
| <b>POAC</b>        | <b>Pemilik Perusahaan</b>  | <b>Kepala Produksi</b>   | <b>Kepala Keuangan</b>  |              |
| <b>Planning</b>    | Perencanaan kerja terbentuk. Tidak ada target untuk produksi. Tidak ada perencanaan keuangan.                                  | Perencanaan kerja dibuat oleh pimpinan meliputi takaran bahan baku, adonan bandeng, teknik memasak bandeng. Dalam sehari tidak tentu jumlah produksi.  | Pada divisi keuangan hanya sebatas membuat nota, mencatat uang masuk dan uang keluar.   | <b>Valid</b> |
| <b>Organizing</b>  | Ada pembagian dan jam kerja pada karyawan pada setiap divisi.  | Pembagian kerja di divisi produksi. Jam kerja produksi yaitu jam 8.00-12.00 dilanjutkan jam 14.00-18.00  | Pembagian kerja di divisi keuangan. Jam kerja keuangan yaitu jam 10.00-13.00 dilanjutkan 16.00-21.00  | <b>Valid</b> |
| <b>Actuating</b>   | Adanya pengarahan di tiap divisi. Adanya peraturan. Adanya motivasi. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan. | Pemimpin memberikan arahan dan mengajari karyawan untuk bisa melakukan tugas yang akan diberikan. Ada peraturan di dalam divisi produksi. Motivasi dengan uang kerajinan dan bonus. Pemimpin menerima keluhan. | Karyawan baru akan dibimbing oleh pemimpin. Ada peraturan di dalam divisi keuangan. Motivasi dengan uang kerajinan dan bonus pada hari-hari tertentu. Jika ada permasalahan diselesaikan bersama. | <b>Valid</b> |
| <b>Controlling</b> | Pengawasan pada tiap divisi. Evaluasi pada tiap divisi.  | Pemimpin setiap hari mengecek kualitas produk melalui rasa, bentuk, dan kebersihan tempat produksi. Evaluasi dilakukan setiap hari.  | Pengawasan dilakukan dengan mengecek laporan keuangan dan nota-nota pengiriman. Evaluasi setiap 1-2 minggu sekali.  | <b>Valid</b> |

Sumber : Data hasil wawancara diolah oleh penulis

Tabel 9 Triangulasi Lingkungan Eksternal

| 5 Forces Porter                 | Narasumber 1 :  | Narasumber 2, 3, 4, 5, 6, 7  | Observasi   | Hasil        |
|---------------------------------|---|--|---|--------------|
| <b>Ancaman produk pengganti</b> | Produk pengganti perusahaan berupa bandeng merk lain, ikan gurami, ikan nila, daging ayam dan sapi dijual bebas dipasaran. Harga produk pengganti lebih mahal. Tidak ada biaya beralih ke produk pengganti. Kualitas produk pengganti umumnya baik. | 5: ada kompetitor sejenis. Harga biasanya lebih mahal. Dapat melakukan pembelian produk pengganti dengan mudah. 5: kualitas baik, tergantung selera. | Pada Toko Retail banyak ditemui produk kompetitor. Di swalayan juga menjual ikan gurami, nila, daging ayam dan sapi. Produk pengganti lebih murah. Tidak ada biaya beralih ke produk pengganti. Kualitas produk pengganti baik. | <b>Valid</b> |

|  |   |  |  |              |
|--|---|--|--|--------------|
| <b>Persaingan Antar perusahaan saingan</b> | Ada kompetitor perusahaan. Produk perusahaan lebih banyak variasi jenisnya.   | 5: Ada kompetitor ikan bandeng sejenis. 4: Produk kompetitor umumnya memproduksi bandeng presto.   | Produk kompetitor hampir tersedia di seluruh retailer. Perusahaan menjual bandeng asap, asap tanpa duri, presto, otak-otak ikan bandeng goreng dan bakar.  | <b>Valid</b> |
| <b>Ancaman pendatang baru</b>              | Untuk memulai usaha ini dibutuhkan modal 20-70 juta untuk mesin, freezer, elpiji. Tidak adanya biaya beralih. Tidak ada regulasi pemerintah yang membatasi, hanya perlu memenuhi peraturan dan persyaratan kesehatan. | 7: Tidak dibutuhkan biaya mahal untuk memulai usaha ikan ini, panci untuk presto berkisar 1.5-2jt. 5: konsumen dapat beralih produk dengan mudah. 2: regulasi hanya dari Depkes dan BPOM mengenai kebersihan produk. | Industri ini bisa dilakukan dirumahan dengan modal kecil untuk presto ikan, dan kompor serta elpiji. Konsumen dapat beralih produk dengan mudah. Regulasi pemerintah hanya menyangkut tentang pengelolaan dan kebersihan produk. | <b>Valid</b> |
| <b>Daya tawar pemasok</b>                  | Jumlah pemasok ikan bandeng banyak. Tidak ada barang substitusi untuk bahan baku ikan bandeng. Ada Biaya beralih ke pemasok lain.   | 6: Pemasok bahan baku ikan banyak, di Sidoarjo. 6: Tidak ada bahan baku pengganti. 6: Ada biaya beralih ke pemasok lainnya.  | Di pasar ikan ditemukan 6 orang yang menjual ikan bandeng.   | <b>Valid</b> |
| <b>Daya tawar konsumen</b>                 | Jumlah pembeli ikan bandeng perusahaan banyak. Tidak ada biaya peralihan ke produk lain. Daya beli konsumen besar. Pembeli sensitif terhadap harga.   | 4: Pembeli banyak, barang selalu habis di toko. 4: Banyak yang menanyakan ketika barang sudah habis terjual. 4: Ketika pembeli beli banyak ia minta diskon dan jika tidak didiskon cenderung marah.                  | Jumlah pembeli yang membeli ikan bandeng perusahaan banyak. Konsumen dapat dengan mudah beralih ke produk lain.  | <b>Valid</b> |

Sumber : Wawancara dan observasi, diolah oleh penulis

## IV. KESIMPULAN

**Kesimpulan**

Dari analisis yang telah dilakukan dan pembahasan mengenai beberapa hal di perusahaan ada beberapa hal yang dapat disimpulkan, yaitu:

1. Fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*) belum berjalan secara profesional. Dapat dikatakan belum berjalan secara profesional karena setiap fungsi manajemen belum dijalankan pada tiap departemen pada perusahaan. Secara struktur perusahaan hanya memiliki departemen produksi dan keuangan, sedangkan departemen sumber daya manusia dan departemen pemasaran masih sederhana. Perusahaan telah melakukan fungsi perencanaan pada tiap departemennya. Pada fungsi pengorganisasian pemilik hanya membagi tugas pada departemen produksi dan keuangan, untuk departemen pemasaran dan SDM pemilik sendiri yang mengerjakan tugas. Pengarahan pada tiap departemen dilakukan dengan mengarahkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, memberikan kompensasi, serta solusi jika ada masalah. Sedangkan untuk fungsi pengawasan pada perusahaan yaitu pengawasan pada proses produksi, memantau laporan penjualan, pengeluaran dan pengecekan nota-nota; serta melihat laporan absensi karyawan, laporan gaji dan laporan kompensasi karyawan.
2. Pada lingkungan eksternal perusahaan terdapat berbagai macam ancaman yaitu ancaman pendatang baru tinggi, ancaman produk pengganti pada perusahaan tinggi karena harga, kualitas dari barang pengganti tidak ada perbedaan dengan produk perusahaan serta tidak adanya biaya peralihan konsumen. Dari segi daya tawar pembeli posisi perusahaan lemah karena tidak adanya biaya peralihan konsumen, jumlah pembelian konsumen yang dapat menentukan kekuatan daya tawar konsumen serta ancaman integrasi ke belakang. Untuk segi daya tawar pemasok posisi perusahaan kuat karena jumlah pemasok yang banyak, tidak adanya diferensiasi produk pemasok, kecilnya biaya beralih pemasok dan tidak adanya ancaman integrasi ke depan. Sedangkan tingkat persaingan di antara pesaing tinggi, salah satu alasannya yaitu karena jumlah kompetitor yang ada adalah lebih dari tujuh kompetitor.

Sedangkan lingkungan internal yaitu terkait divisi pemasaran, sumber daya manusia, produksi, dan keuangan. Divisi pemasaran bertugas untuk melakukan pemasaran produk dan mencari pelanggan produk perusahaan. Pada divisi pemasaran ini masih dipegang oleh pemilik perusahaan selaku pemimpin perusahaan yang mengandalkan pemasaran mulut ke mulut. Sumber daya manusia bertugas untuk melakukan seleksi calon karyawan perusahaan dan melakukan pengawasan dan pemberian training atas karyawan perusahaan. Pada divisi sumber daya manusia ini juga dipegang oleh pemilik perusahaan yang mengatur mulai dari perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, dan evaluasi kerja. Divisi produksi bertugas untuk menetapkan bahan-bahan ikan bandeng yang akan diproduksi, pengolahan, dan kualitas dari ikan bandeng. Pengawasan pada kualitas produk

mulai pengadaan bahan baku ikan bandeng, pengolahan, hingga barang tersebut siap dijual. Sedangkan pada divisi keuangan bertugas untuk menyusun laporan keuangan seperti nota pengiriman barang dan laporan keuangan keluar – masuk.

3. Strategi diferensiasi dapat menjadi strategi untuk pengembangan usaha perusahaan. Strategi diferensiasi yang dapat dilakukan yaitu dengan mengembangkan variasi dari produk ikan bandeng seperti: bandeng asap, bandeng asap tanpa duri, bandeng presto, otak-otak ikan bandeng goreng dan bakar karena kompetitor yang sejenis tidak memiliki variasi produk yang lengkap. Selain itu diferensiasi yang dapat dijalankan dengan memasarkan produk secara online, mengingat saat ini kompetitor produk yang sejenis hanya memasarkan produk secara manual. Pemilihan strategi diferensiasi tersebut didasarkan karena persaingan di bidang usaha ini tidak mungkin dimenangkan hanya dengan menekan biaya serendah mungkin untuk memberi harga yang murah. Setelah pemilihan strategi tersebut maka disimpulkan tujuan dan kebijakan sebagai rencana pengembangan usahanya. Rencana kerja akan dilakukan di setiap divisi yang ada seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia.

**Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, terdapat beberapa saran yang berguna bagi perusahaan untuk dapat terus mengembangkan bisnis bandeng. Beberapa saran tersebut, antara lain:

1. Perusahaan harusnya lebih mengoptimalkan pemasarannya. Perusahaan hendaknya melakukan investasi lebih untuk bagian pemasaran supaya bisa meningkatkan laba perusahaan.
2. Perusahaan sebaiknya membentuk departemen yang masih belum ada seperti departemen pemasaran dan sumber daya manusia untuk mempermudah pemilik dalam melakukan aktivitas pada perusahaan.
3. Perusahaan sebaiknya lebih mengembangkan variasi rasa dari produk yang lebih beragam untuk mempertahankan minat pelanggan untuk tetap membeli.
4. Perusahaan sebaiknya menekan biaya produksi, seperti mencapai skala ekonomis dalam produksi.
5. Perusahaan sebaiknya melakukan pembelian bahan baku dengan kualitas yang lebih baik sehingga bisa meningkatkan kualitas rasa dari produk.
6. Perusahaan sebaiknya selalu menjaga standar kualitas saat melakukan proses produksi bandeng.
7. Perusahaan sebaiknya menggunakan mesin vakum agar produknya bisa bertahan lebih lama yaitu kurang lebih satu bulan.
8. Melakukan survei lokasi untuk menambah outlet.
9. Melakukan pendekatan ke radio radio untuk memasarkan produk perusahaan.
10. Mengikuti pameran-pameran makanan yang ada.
11. Memasarkan produk via online.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman S. Thomas and Snell A. Scott. (2009). *Management: Leading & Collaborating in the Competitive World* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Daft, R.L. (2006). *Management* 6<sup>th</sup> ed. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F.R. (2009). *Strategic management concepts and cases* 12<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education. New Jersey: Upper Saddle River.
- David, F.R. (2011). *Strategic management concepts and cases* 13<sup>th</sup> ed. New Jersey: Pearson Education. New Jersey: Upper Saddle River.
- Joedono, S.B., 1987. *Perkembangan Manajemen Indonesia Survey sebagian Litaeratur, Makalah yang dibawakan pada kongres ISEI di Bali September 1987*
- Madura, Jeff. (2007). *Pengantar Bisnis Buku 1* (4<sup>th</sup> ed). Jakarta: Salemba Empat.
- Megginson, William L (2000). *Small Business Management: an Entrepreneur Guide Book* (3<sup>rd</sup>ed). Boston.
- Mitzberg (Strategi Managemen, New York, 1992) serta Musselman dan Hughes (Introduction to Modern Business, 1992) dikutip oleh Sutojo dkk, *Profil Usaha Kecil dan Kebijakan Kredit Perbankan di Indonesia*, Jakarta, Lembaga Manajemen FE-UI, 1994, hal. 2&9.
- Porter, M.E (2007). *Strategi Bersaing: teknik menganalisa industry dan pesaing*. (Sigit suryanto, Trans.) Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Rangkuti, F (2006). *Business Plan: teknik membuat perencanaan bisnis dan analisis kasus*. Jakarta.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2007). *Management* (9th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sastradipoera, K. (2005). *Mencari Makna di Balik Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Kappa-Sigma.
- Sekaran, Uma. (2007). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4th ed., Vol. 2). (Kwan Men Yon, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2011). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumami, Murti & John Soeprihanto (2005). *Pengantar Bisnis: dasardasarekonomi perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Suryana, 2008, *Kewirausahaan: Pedoman praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Salemba Empat, Bandung.
- Winamo, Sigit dan Ismaya, Sujana. (2007, Mei). *Kamus Besar Ekonomi*. Bandung: CV. Pustaka Grafika.
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Data Usaha Mikro Kecil Menengah UMKM dan Usaha Besar UB tahun 2009 - 2010. Retrieved 10 Desember, 2012 from <http://www.depkop.go.id>
- Data Harga jual daging ternak di Indonesia tahun 2012. Retrieved 10 Desember, 2012 from <http://www.disnak.jatimprov.go.id>
- Data Harga jual Ikan di Indonesia tahun 2012. Retrieved from 10 Desember, 2012 from <http://www.pdn.kkp.go.id>
- Glendoh, S. H. (2001). *Pembinaan dan pengembangan usaha kecil*. Retrieved 01 November, 2012 from <http://puslit.petra.ac.id/journals/articles.php?publishedid=man01030101>
- Hafsah, M.J. (2004). *Upaya pengembangan usaha kecil dan menengah*. Retrieved 02 November, 2012 from [http://www.smecca.com/deputi7/file\\_infokop/edisi%2025/pengemb\\_ukm.pdf](http://www.smecca.com/deputi7/file_infokop/edisi%2025/pengemb_ukm.pdf)
- Peta Sentra Produksi Perikanan Budidaya tahun 2010. Retrieved 10 Desember, 2012 from <http://www.kkp.go.id>
- Statistik konsumsi ikan per kapita di Indonesia tahun 2006-2011. Retrieved 10 Desember, 2012 from <http://www.statistik.kkp.go.id>