

ANALISA STRATEGI BERSAING PT. MITRA AGRO LESTARI BERSAMA

Kevin Ryan Prathama

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: kevinryan182@yahoo.com

Abstrak-Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh PT. Mitra Agro Lestari Bersama dalam menghadapi persaingan dalam industri kacang mete. Setelah mengetahui strategi bersaing perusahaan, peneliti memberikan masukan bagaimana cara perusahaan untuk menuju Samudra Biru.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara kepada pihak yang bersangkutan, studi pustaka, dan observasi secara langsung di lingkungan perusahaan. Teknik wawancara yang digunakan adalah *purposive sampling*. Hasil analisa data dengan menggunakan triangulasi sumber untuk membandingkan kebenaran informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.

Kata kunci:

Strategi bersaing dan *Blue Ocean Strategy*

I. PENDAHULUAN

Indonesia terletak di garis khatulistiwa yang memiliki iklim tropis, karena itu Indonesia termasuk negara agraris yang cocok untuk pertanian dalam bidang perkebunan. Indonesia sebagai negara agraris memiliki potensi pertanian yang cukup besar dan dapat berkontribusi terhadap pembangunan dan ekonomi nasional. Luas lahan pertanian lebih kurang 82,71 % dari seluruh luas lahan sumber daya alam yang ada di Indonesia. Sumber daya alam Indonesia meliputi pertanian, kehutanan, kelautan dan perikanan, peternakan, perkebunan serta pertambangan dan energi (Geografi Indonesia, 2010).

Indonesia memiliki produksi kacang mete sebesar 115.149 ton dan produktivitasnya 371 kg/ Ha pada tahun 2010. Perusahaan harus menghadapi persaingan untuk memperoleh kacang mete terbaik dengan harga terbaik. Hal ini dikarenakan produktivitas kacang mete tergolong agak rendah dibanding komoditas yang lain (Statistik Perkebunan Angka Tetap, 2010).

Produksi gelondong mete sendiri di Indonesia saat ini sekitar 146.000 ton pertahun. Sekitar 42% dari produksi tersebut diekspor dalam bentuk gelondong mete, 10% diekspor setelah dikacip menjadi kacang mete, dan 48% dikonsumsi di dalam negeri (Departemen Pertanian, 2013). Dengan melihat fakta ini, kita dapat mengetahui bahwa hanya 58% dari total keseluruhan produksi kacang mete saja yang dapat di proses di Indonesia.

PT. Mitra Agro Lestari Bersama adalah salah satu perusahaan yang melakukan proses kacang mete di Indonesia. Tidak hanya perusahaan ini saja yang memproses kacang mete ada beberapa pemain lama yang juga bergerak di bidang ini. Di Indonesia terdapat 3 perusahaan besar yang cukup lama bergerak di bidang tersebut. Salah satu perusahaan itu adalah PT. Comextra Majora yang berada di Makassar dan sudah berdiri sejak tahun 1988. Perusahaan ini menjual mete ke luar negeri

dan dalam negeri. PT. Comextra Majora merupakan perusahaan terbesar dalam pengolahan mete di Indonesia. Perusahaan sukses lain yang bergerak di bidang mete adalah PT. Sekar Alam Tbk. Perusahaan ini memproduksi mete, memproses mete gelondongan menjadi kacang mete. Perusahaan ini pernah menjadi perusahaan besar yang memproduksi kacang mete, tetapi karena beberapa masalah perusahaan ini tidak sebesar dahulu (Indonesia Cashew Sector Development, p.21).

Perusahaan lain yang besar dibidang pengolahan mete adalah Supa Surya Niaga. Perusahaan ini berpusat di Surabaya, dan mempunyai kantor cabang di Kendari yang berguna untuk pembelian mete gelondong langsung dari petani. Mete gelondongan itu akan diproses di Surabaya yang nantinya akan dijual ke luar negeri dan sebagian dijual didalam negeri. Perusahaan ini mempunyai kesulitan untuk menjual mete pecah dan kecil karena negara lain tidak berminat untuk membeli mete jenis ini (Indonesia Cashew Sector Development, p.21).

Suatu perusahaan dapat unggul dari perusahaan lainnya jika perusahaan tersebut memiliki strategi yang lebih baik dari para pesaingnya. Disini peneliti ingin mengetahui strategi apa yang digunakan oleh PT. Mitra Agro Lestari untuk bersaing. Untuk mengetahui strategi yang digunakan perusahaan saat ini peneliti menggunakan beberapa teori sebagai pedoman. Pertama adalah *logic of industry*, kemudian mencari *driving force* perusahaan, *prime mover* perusahaan, dan *key success factor* perusahaan.

Setelah mengetahui strategi apa yang digunakan oleh perusahaan, peneliti akan mencoba untuk membawa perusahaan ke kondisi samudera biru dengan menggunakan *Blue Ocean Strategy*, dimana strategi biru adalah Strategi yang menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, sehingga kata kompetisi pun menjadi tak relevan (W.Chan Kim & Renee Mauborgne, 2006). Hal ini bertujuan untuk mengetahui keunggulan komparatif perusahaan.

Definisi Konseptual

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa definisi konseptual sebagai berikut:

a. *Logic of Industry*

Di dalam suatu perusahaan terdapat aktifitas pendukung. Aktifitas pendukung merupakan pendukung bagi aktifitas primer suatu perusahaan dalam mencapai keunggulan pesaingnya.

Aktifitas-aktifitas pendukung itu termasuk (Winarto, 2003):

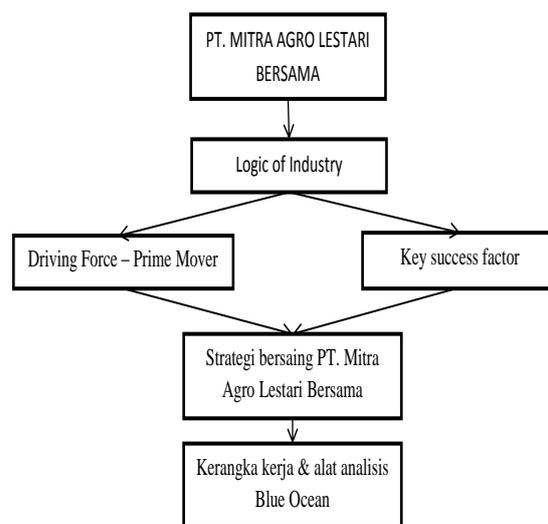
1. Pembelian

Bagaimana perusahaan melakukan pembelian bahan mentah dan input lainnya dalam perusahaan yang digunakan sebagai aktifitas pembentukan nilai.

2. **Perkembangan Teknologi**
Apakah perusahaan menggunakan teknologi yang berguna untuk mendapatkan keunggulan bersaing.
 3. **Infrastruktur**
Bagaimana organisasi dapat memastikan struktur manajemennya bekerja secara efisien dan membantu kemajuan organisasi.
 4. **Pengelolaan Sumber Daya Manusia**
Bagaimana perusahaan melakukan aktifitas yang berhubungan dengan perekrutan, perkembangan dan kompensasi karyawan.
- b. *Driving Force*
Industri dan kondisi bersaing karena dorongan-dorongan adalah gerakan yang menciptakan insentif/tekanan untuk berubah. Dorongan yang paling dominan disebut driving force (Thompson & Strickland, 1997):
Dorongan-dorongan tersebut antara lain:
1. *Changes in the long term industry* (perubahan dalam tingkat pertumbuhan industri jangka panjang)
Peningkatan atau penurunan pertumbuhan industri adalah variabel kuat dalam keputusan perusahaan untuk investasi yang bertujuan memperluas kapasitas.
 2. *Changes in who buys the product and how they use it* (perubahan dalam siapa yang membeli dan menggunakan produknya)
Perubahan dalam siapa yang membeli dan menggunakan perpindahan dalam kawasan pembeli dan cara baru dari penggunaan produk yang dapat menghasilkan perbedaan bagian dari persaingan dengan mendorong penyesuaian dalam penawaran pelayanan konsumen (kredit, pelayanan teknis, perawatan, dan perbaikan).
 3. *Product innovation* (inovasi produk)
Apakah perusahaan dapat melakukan Inovasi produk yang dapat memperluas permintaan, meningkatkan diferensiasi produk antara penjual saingan.
 4. *Inovasi proses*
Apakah perusahaan dapat melakukan inovasi proses. Kemajuan teknologi sering dan penting dalam metode manufaktur secara dramatis dapat mengubah biaya unit, kebutuhan modal, ukuran tanaman minimum efisien.
 5. *Inovasi pasar*
Bagaimana perusahaan memilih untuk memasarkan produk mereka dengan cara-cara baru yang memicu ledakan minat pembeli, memperluas permintaan, meningkatkan diferensiasi produk.
 6. *Keluar masuknya perusahaan utama*
Ketika sebuah perusahaan yang didirikan dari industri lain memasuki pasar baru, biasanya membawa serta ide-ide baru dan persepsi tentang bagaimana kemampuan dan sumber daya bisa inovatif diterapkan, hasilnya bisa menjadi "bola permainan baru" dengan aturan-aturan baru untuk bersaing dan pemain kunci baru.
 7. *Diffusion of proprietary knowledge* (Pengambilan pengetahuan)
Bagaimana perusahaan belajar dari perusahaan-perusahaan pesaing dan mengambil pengetahuan yang mereka terapkan dan memanfaatkan peluang itu

- dan memproteksi agar tidak ditiru pesaing.
8. **Perubahan dalam biaya dan efisiensi**
Bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan dalam hal biaya dan melakukan efisiensi sehingga menjadikannya menguntungkan.
 9. **Munculnya pilihan-pilihan pembeli untuk produk-produk terdiferensiasi sebagai produk komoditas**
Apakah ada pilihan-pilihan barang pengganti yang dapat menggantikan barang utama dalam perusahaan.
 10. **Pengaruh perubahan-perubahan dan kebijaksanaan pemerintah**
Apakah ada peraturan dan aksi pemerintah biasanya dapat membawa perubahan yang signifikan dalam pelatihan industri dan pendekatan-pendekatan strategis
- c. *Prime Mover*
Prime mover adalah individu atau sesuatu yang dianggap penting dalam membantu menciptakan atau menghasilkan ide, situasi, dan lain-lain (Winarto, 2003).
- d. *Key Success Factor*
Key success factor merupakan sesuatu yang sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk sukses dalam lingkungan pasar, serta elemen strategi tertentu, seperti perlengkapan produk, sumber daya, kemampuan bersaing dan hasil bisnis yang dapat mempengaruhi perbedaan antara keuntungan dan kerugian (Atkinson, 1997).
- Service*
Bagaimana *service* atau layanan perusahaan dapat memuaskan pelanggan. Layanan yang diberikan perusahaan harus tepat sasaran seperti apa yang diharapkan oleh pelanggan.
- Cost*
Bagaimana perusahaan dapat memaksimalkan apa yang menjadi beban perusahaan yang berpengaruh kepada harga produk yang akan ditawarkan.
- Quality*
Bagaimana kualitas produk yang diberikan oleh perusahaan.

Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Strategi Bersaing PT. Mitra Agro Lestari Bersama dalam Industri Kacang Mete
Sumber: Analisa *Blue Ocean* Strategi yang Diolah Peneliti

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan berdasarkan paradigma, strategi, dan implementasi model secara kualitatif.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari wawancara kepada *owner* perusahaan dan data sekunder di dapatkan dari jurnal dan internet. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, studi pustaka (jurnal dan internet) dan observasi.

Penentuan informan menggunakan *carapurposive sampling* yang ditujukan kepada *owner* perusahaan. Informan di tentukan berdasarkan pengalaman beliau dalam mengelola bisnis dan pengetahuan yang menyeluruh terhadap perusahaan.

Teknik Analisa Data

Analisa Statistik Deskriptif

Menurut Moleong (2011), proses analisa data dimulai dengan:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber.
2. Reduksi data adalah satu upaya untuk membantu abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman yang inti, proses dan pernyataanya tetap sesuai dengan tujuan penelitian.
3. Pemeriksaan keabsahan data, untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan, teknik pemeriksaan tersebut adalah triangulasi sumber.
5. Penafsiran data, untuk menjawab masalah pertama dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan yang dikembangkan dari kategori-kategori yang telah ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Logic of Industry

Didalam perusahaan diperlukan berbagai hal untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan tersebut, kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

1. Pembelian

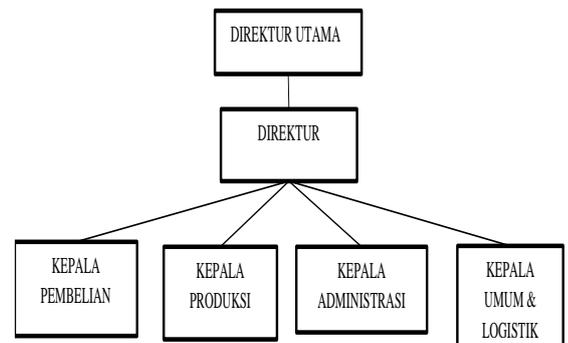
Dalam hal ini PT. Mitra Agro Lestari Bersama melakukan pembelian melalui partner kerja mereka. Perusahaan membeli bahan mentah berupa gelondong dari Pulau Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Bali, Sulawesi. Perusahaan membeli dari para petani, sehingga harga yang diperoleh perusahaan menjadi murah.
2. Perkembangan Teknologi

Teknologi dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam proses pengolahan kacang mete. PT. Mitra Agro Lestari Bersama memiliki mesin *grading* untuk gelondong, *steamer*, pengupas gelondong menjadi kernel, *drier* untuk kernel. Selain itu ada beberapa teknologi yang digunakan dalam tahap pengemasan, seperti penggunaan alat vakum bagi plastik atau kaleng yang bertujuan untuk menjaga kualitas kacang mete agar tetap bagus. Infrastruktur Perusahaan

- Struktur organisasi dalam suatu perusahaan wajib ada karena tujuan dari adanya struktur tersebut

adalah agar posisi setiap anggota perusahaan dapat dipertanggung jawabkan baik hak maupun kewajibannya. Selain itu struktur dibentuk agar perusahaan berjalan rapi karena terdapat struktur komando yang jelas, siapa yang berwenang dan siapa yang diberi wewenang. Struktur perusahaan PT. Mitra Agro Lestari Bersama sebagai berikut:

- a. **Direktur Utama**
Tugas direktur utama adalah meimikirkan bagaimana perusahaan berjalan, bagaimana inovasi yang akan dilakukan oleh perusahaan, dan bagaimana pengembangan-pengembangan yang baik dalam perusahaan. Tugas direktur utama disini juga sebagai penentu keputusan-keputusan penting dalam perusahaan
- b. **Direktur**
Direktur bertugas untuk membantu direktur utama untuk mengawasi segala kinerja perusahaan. Direktur bertugas untuk merangkul kegiatan perusahaan, dan membenahi kinerja jika ada yang salah.
- c. **Kepala Pembelian**
Kepala pembelian disini bertugas untuk mengatur pembelian bahan baku yang ada di perusahaan. Kepala pembelian membawahi staff pembelian yang bertugas untuk membeli bahan baku di lapangan.
- d. **Kepala Produksi**
Kepala produksi bertugas untuk mengatur semua karyawan yang bekerja di bagian produksi. Kepala produksi juga bertugas untuk merangkul segala kegiatan produksi.
- e. **Kepala Administrasi**
Kepala administrasi bertugas untuk mengatur administrasi perusahaan. Misalnya gaji karyawan, kemudian uang masuk hasil penjualan, uang keluar untuk pembelian. Di sini kepala administrasi hampir sama seperti bendahara.
- f. **Kepala Umum dan Logistik**
Pekerja yang bekerja dibidang ini mengawasi barang-barang yang masuk di perusahaan dan barang-barang yang keluar diperusahaan. Berikut adalah gambar struktur organisasi pada PT. Mitra Agro Lestari Bersama



Gambar 3. Struktur Organisasi PT. Mitra Agro Lestari Bersama

Sumber: PT. Mitra Agro Lestari Bersama

- Aset dalam perusahaan
 - Perusahaan memiliki 5 gudang yang berguna sebagai tempat kerja. 2 gudang digunakan untuk menyimpan bahan baku yang ada, 1 gudang digunakan sebagai penyimpanan bahan baku dan 2 gudang digunakan sebagai proses produksi perusahaan.
 - Perusahaan memiliki 20 mesin produksi yang berupa alat kacip, 5 mesin *drier* yang digunakan untuk mengeringkan kacang mete, 1 mesin *grading* yang digunakan untuk memilah gelondong, 1 buah mesin *steamer*.
 - Perusahaan juga memiliki 300 orang pekerja yang termasuk didalamnya 15 staf yang berkerja di kantor. Staf di sini bertugas untuk mengawasi pekerja kasar lainnya dan ada juga yang mengurus keuangan perusahaan.
 - Transportasi yang biasanya digunakan oleh perusahaan adalah 8 truk yang digunakan untuk mengirim kacang mete ke pelanggan maupun memindahkan kacang mete dari gudang satu ke gudang lainnya. Untuk transportasi luar negeri, perusahaan menggunakan jasa pelayaran untuk mengirimkan barangnya.

Perusahaan juga memiliki fasilitas berupa ruang penelitian atau laboratorium guna meneliti apa saja guna pengembangan usahanya, dan juga ruang kesehatan yang berisikan obat-obat yang berguna untuk memberikan pertolongan bagi pekerja yang mengalami kecelakaan atau pekerja yang sakit.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Perekrutan PT. Mitra Agro Lestari Bersama di bagian staff dilakukan oleh direktur utama dan dibantu oleh direktur. Sedangkan perekrutan di bagian pekerja dilakukan oleh kepala produksi. Pelatihan dilakukan oleh kepala produksi atas perintah dari direktur atau direktur utama. Dalam masalah perekrutan, direktur utama memiliki tugas untuk menyelaraskan visi dan misi perusahaan kepada para pekerja agar tujuan dari perusahaan tercapai.

Driving Force

Dalam Industri mete, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan usaha kacang mete, yang pertama adalah *event*. *Event* adalah acara-acara khusus yang menyebabkan tingkat permintaan kacang mete meningkat. *Event-event* yang di maksud adalah seperti perayaan natal, tahun baru, dan lebaran. Untuk pasar lokal atau dalam negeri, permintaan akan meningkat pada saat lebaran. Sedangkan untuk pasar luar negeri, permintaan akan meningkat pada saat natal dan tahun baru.

Faktor kedua yang dapat mempengaruhi pertumbuhan usaha kacang mete adalah waktu panen dari kacang mete. Kacang mete mengalami masa panen pada musim panas, pada bulan Agustus sampai Desember. Hal ini mempengaruhi pertumbuhan usaha kacang mete, karena pada waktu-waktu tersebut merupakan titik puncak dari persediaan atau penawaran dari gelondong. Selain dari dua hal di atas, juga terdapat kategori-kategori yang ada di dalam *driving force*, namun hanya beberapa kategori saja yang dapat digunakan dalam industri kacang mete. Terutama dorongan-dorongan yang mempengaruhi

dalam industri kacang mete pada PT. Mitra Agro Lestari Bersama adalah:

1. Inovasi Proses

Inovasi proses dalam perusahaan adalah dengan mengganti tenaga kerja yang pertama dilakukan oleh tenaga manusia menjadi mesin. Proses pengupasan mete sekarang menggunakan tenaga mesin yang ternyata lebih efisien dari pada menggunakan tenaga manusia. *Cost* yang dikeluarkan perusahaan untuk memproses kacang mete juga lebih murah menggunakan mesin dari pada menggunakan tenaga manusia.

2. Perubahan Teknologi

Proses yang dilalui oleh kacang mete ada pengkacipan, pensortiran, kemudian *packing*. PT. Mitra Agro Lestari Bersama mencoba untuk menggunakan teknologi dalam proses produksi kacang mete ini. Hasil produksi kacang mete menggunakan mesin lebih banyak dari pada menggunakan tenaga manusia. Di dalam perusahaan, presentase yang menggunakan mesin dan tenaga manusia adalah 70% untuk mesin dan 30% untuk tenaga manusia. Meskipun demikian, menggunakan mesin sebagai alat proses produksi juga memiliki kelemahan, kacang mete yang pecah dalam produksi lebih banyak dari pada menggunakan tenaga manusia. Tetapi PT. Mitra Agro Lestari Bersama mengklaim bahwa kerusakan atau pecahnya kacang mete tidak terlalu banyak, sehingga jika menggunakan teknologi mesin masih jauh menguntungkan dari pada menggunakan tenaga manusia.

Prime Mover

Ada beberapa *prime mover* yang terdapat pada industri mete selain Bapak Bambang Senggono selaku pemilik perusahaan. Pemilik perusahaan disini memiliki peranan yang vital, sebab pemilik perusahaan sendiri yang memikirkan inovasi-inovasi yang dilakukan selama ini. Selain itu pemilik perusahaan juga ikut serta dalam tiap-tiap divisi yang ada guna melakukan pengawasan terhadap kinerja dan kondisi dari seluruh divisi.

Prime mover dari perusahaan adalah petani, petani merupakan rekan kerja perusahaan yang sangat penting. Peran petani disini adalah untuk memberikan bahan baku kepada perusahaan untuk diproses lebih lanjut.

Key Success Factor

Terdapat beberapa kunci sukses yang diyakini oleh PT. Mitra Agro Lestari Bersama agar dapat bertahan dalam persaingan hingga kini.

1. Kualitas Produk

Kualitas kacang mete dari PT. Mitra Agro Lestari sangat terjaga dengan baik, karena PT. Mitra Agro Lestari Bersama selalu mementingkan tingkat kualitas dari kacang mete produk mereka. Kualitas kacang mete yang menjadi perhatian dari PT. Mitra Agro Lestari Bersama adalah besarnya kacang, tingkat kebersihan dari kacang, tingkat kekeringan kacang. Hal ini merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dari PT. Mitra Agro Lestari Bersama.

2. Harga

PT. Mitra Agro Lestari Bersama dapat memberikan harga yang terjangkau sebab saat ini PT. Mitra Agro Lestari Bersama sudah memproduksi mete dengan teknologi mesin. Dengan adanya teknologi mesin, perusahaan dapat menekan biaya produksi dan

memaksimalkan efisiensi dalam produksi. Berikut adalah jenis produk serta harganya:

Perusahaan tidak bisa membandingkan harga dengan perusahaan lain, hal ini dikarenakan harga PT. Mitra Agro Lestari Bersama dengan perusahaan lain sebenarnya relative sama, tetapi juga tidak bisa dipastikan. Hal ini dikarenakan dari faktor pelayanan yang diberikan atau faktor-faktor lain. Misalnya saja ada pembeli yang membayar *cash* untuk barang yang dibelinya sebelum barang dikirim, maka akan berbeda harganya dengan pembeli yang membayar setelah barang dikirim atau pembeli yang membayarnya beberapa hari setelah barang dikirim. Berikut adalah jenis produk serta harganya untuk PT. Mitra Agro Lestari Bersama:

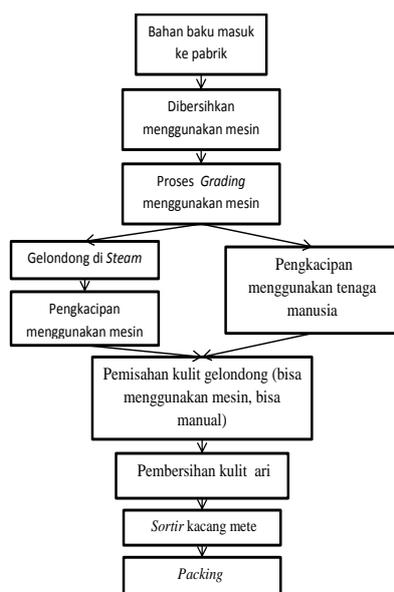
W240	4.00 \$/lbs
SW240	3.80 \$/lbs
W320	3.60 \$/lbs
SW320	3.40 \$/lbs

3. Pemasaran

Pemasaran yang maksimal diharapkan dapat meningkatkan penjualan dan pendapatan. Pemasaran saat ini dilakukan perusahaan dengan melakukan negosiasi di tiap toko yang menjual kue, pusat oleh-oleh, hingga ke perusahaan lain yang membutuhkan kacang mete sebagai produk pelengkap (*silver queen*, PT. Mayora). PT. Mitra Agro Lestari juga terdaftar sebagai anggota dari AFI (*Association of Food Industry*).

4. Proses Produksi.

Proses produksi merupakan hal penting dalam bisnis ini. Sebab inti dari bisnis ini ada mengolah gelondong menjadi kacang mete. Perusahaan yang mampu memberikan efektifitas yang tinggi dengan pengeluaran yang rendah lah yang dapat memenangkan persaingan.



Gambar 4. Proses Produksi PT. Mitra Agro Lestari Bersama

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

5. Service

Pelayanan yang dimaksud misalnya memngirimkan barang pesanan sesuai waktu yang disepakati tanpa

ada penundaan, menjamin bahwa produk yang dikirimkan sesuai dengan apa yang dipesan dan sesuai standard internasional, menerima semua complain dan masukan dari pelanggan. Biasanya untuk pelanggan lama, perusahaan memberikan harga khusus kepada mereka untuk menjaga hubungan baik mereka.

6. Pembelian Bahan Baku

Divisi ini bertugas mencari sumber bahan mentah untuk perusahaan dan mendapatkan harga yang terbaik dalam pencarian sumber bahan mentah. Perusahaan harus mendapatkan kualitas yang terbaik dalam pencarian sumber bahan mentah. Hal ini menjadi kunci penting dalam kesuksesan sebuah industry kacang mete, sebab dalam pembelian gelondong susah karena produktivitas mete yang kecil.

Strategi Perusahaan

Pengembangan pasar

PT. Mitra Agro Lestari berusaha untuk melebarkan sayap untuk menjual produknya. Saat ini pembeli tetap perusahaan dari negara Tiawan dan Lebanon. Perusahaan berencana ingin memperluas pasar mereka dan masuk ke pasar Amerika yang merupakan negara pengkonsumsi kacang mete terbesar di Indonesia.

Penggunaan Teknologi dalam proses produksi

PT. Mitra Agro Lestari Bersama menggunakan teknologi dalam proses produksi untuk menekan *cost* yang dikeluarkan dan menambah efektifitas dalam produksi.

Untuk pembelian bahan baku, perusahaan hanya mempunyai rekan kerja yaitu petani untuk membeli bahan baku, tetapi untuk kedepannya, perusahaan akan melakukan strategi integrasi kebelakang, di mana perusahaan akan mempunyai lahan sendiri atas kacang mete dan mengajak para petani yang ada untuk bergabung dan mengelolah perkebunan perusahaan. Hal ini bertujuan untuk kemudahan dalam pengambilan bahan baku.

Blue Ocean Strategy

Dalam *Blue Ocean Strategy*, inovasi nilai adalah yang paling penting. Inovasi nilai sendiri terjadi ketika perusahaan memadukan inovasi dan utilitas atau manfaat, harga, dan posisi biaya. Perusahaan yang berusaha menciptakan samudera biru mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan.

Alat Kerja Blue Ocean

Kanvas Strategi

Terdapat empat tahap dalam membuat Kanvas Strategi, yaitu:

1. Merangkum faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi

Terdapat lima kunci sukses yang harus dimiliki oleh industri kacang mete agar dapat bertahan dalam persaingan.

a. Kualitas

Kualitas dari kacang mete PT. Mitra Agro Lestari Bersama sangat terkontrol dengan baik. Perusahaan menjaga kebersihan dari kacang mete itu, tingkat kekeringan, dan ukuran dari kacang mete. Kualitas yang di jaga oleh PT. Mitra Agro Lestari Bersama adalah kualitas dengan *standard internasional*.

b. Harga

Peneliti tidak bisa membandingkan harga dengan perusahaan lain, hal ini dikarenakan harga PT. Mitra Agro

Lestari Bersama dengan perusahaan lain sebenarnya relative sama, tetapi juga tidak bisa dipastikan. Hal ini dikarenakan dari faktor pelayanan yang diberikan atau faktor-faktor lain.

c. Pemasaran

Perusahaan merupakan faktor yang penting dalam perusahaan untuk bisa bersaing, karena dari kegiatan pemasaran ini perusahaan dapat mengenalkan produk mereka dan juga menjaga relasi hubungan dengan para konsumennya. Disini PT. Mitra Agro Lestari Bersama masih menggunakan cara-cara sederhana dalam melakukan pemasaran, yaitu dengan cara melakukan pendekatan dengan mengunjungi pihak manajer dari perusahaan-perusahaan yang membutuhkan kacang mete, atau toko-toko yang menjual mete.

d. Service

Pelayanan yang diberikan oleh perusahaan misalnya seperti pengiriman barang yang tepat waktu tanpa ada penundaan. Perusahaan juga mengirimkan barang sesuai dengan pesanan, perusahaan tidak menurunkan kualitas dari standard yang ada.

e. Proses Produksi

Proses produksi dalam industri kacang mete memang sangat sulit. Tidak banyak orang yang dapat melakukan proses produksi dengan baik dan dapat bertahan lama. Kebanyakan proses produksi (pengupasan kulit gelondong) menggunakan tenaga manusia atau manual. Ketrampilan dalam pengupasan gelondong juga diperlukan, tidak semua orang dapat mengupas gelondong. Karena terbatasnya sumber daya manusia yang ada, PT. Mitra Agro Lestari Bersama melakukan investasi kepada mesin. Sekarang produksi yang dilakukan oleh PT. Mitra Agro Lestari Bersama sangat efisien dan efektif. Meskipun demikian, di dalam perusahaan masih ada sumber daya manusia yang digunakan, dengan alasan presentase kacang mete pecah yang dihasilkan oleh tenaga manusia lebih sedikit dari pada mesin. Presentase pecah jika menggunakan mesin adalah 5% sampai 10% lebih banyak dari pada menggunakan tenaga manusia.

f. Pembelian Bahan Baku

Dalam hal pembelian bahan baku, perusahaan menyerahkan kepercayaannya kepada staff bagian pembelian. PT. Mitra Agro Lestari Bersama mengirimkan wakilnya untuk keluar pulau, seperti NTT, NTB, Sulawesi, Bali, untuk membeli bahan mentah. Staff pembelian ini juga sudah mempunyai koneksi kepada petani. Mereka mempunyai rekan kerja dengan petani, sehingga proses pembelian akan terasa lebih mudah (tidak melalui pemborong). Perusahaan juga terus berupaya untuk menambah rekan kerja mereka (petani) agar bahan baku yang mereka peroleh lebih banyak.

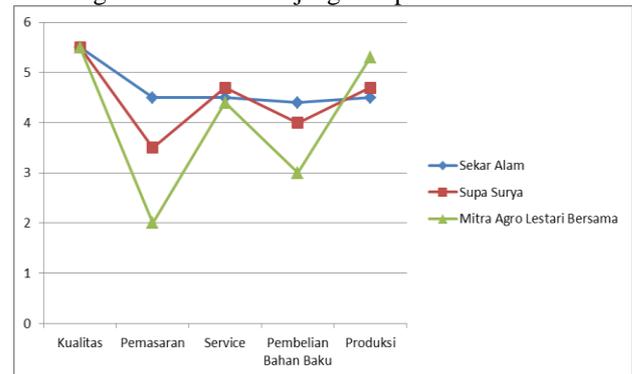
2. Menggambarkan sumbu horizontal untuk mewakili faktor-faktor tersebut

3. Merangkum tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli.

Disini peneliti akan menganalisis tingkat penawaran yang didapatkan oleh pembeli disemua faktor-faktor yang dijadikan ajang kompetisi pada sumbu vertical. Skor yang tinggi menandakan sebuah perusahaan memberikan penawaran lebih kepada konsumen.

4. Menggambarkan kurva nilai

Hasil analisa tingkat penawaran tersebut masih berupa titik-titik yang kemudian dilakukan penggambaran grafis mengenai kinerja relatif perusahaan berkenaan dengan faktor-faktor ajang kompetisi.



Gambar 5. Kanvas Strategi

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Angka 6 pada gambar menunjukkan bahwa perusahaan dapat melakukan kriteria yang dimaksudkan dengan baik, sedangkan angka 0 artinya perusahaan tidak dapat melakukan kriteria yang dimaksudkan dengan baik.

Kualitas terdapat pada angka 6 maksudnya semua kualitas perusahaan baik mengikuti *standard international*.

Pemasaran PT. Sekar Alam menduduki posisi paling tinggi sebab banyak orang yang mengetahui produknya dan produk dari perusahaan ini ada di mana-mana. Sedangkan posisi kedua diduduki oleh PT. Supa Surya karena peneliti susah untuk menemukan produk yang ditawarkan tetapi menurut peneliti perusahaan ini sudah melakukan pemasaran yang baik sebab perusahaan ini memasarkan produknya sampai ke luar negeri lebih baik dari pada PT. Mitra Agro Lestari Bersama yang baru sedikit dalam hal *export* dan penjualan dalam negeri.

Service yang diberikan setiap perusahaan hampir sama, peneliti memberikan nilai tinggi kepada PT. Supa Surya karena perusahaan ini sudah lama menggeluti bisnis ini dan semakin berkembang.

Pembelian bahan baku dimenangkan oleh PT. Sekar Laut karena perusahaan ini memiliki lahan perkebunan sendiri yang luas dan koneksi yang lebih banyak terhadap petani.

Untuk proses produksi PT. Mitra Agro Lestari Bersama paling unggul sebab memiliki teknologi mesin yang mampu menambah efektifitas dan efisiensi. PT. Sekar Laut dan PT. Supa Surya belum memiliki teknologi mesin ini sehingga efektifitas dan efisiensi produksi mereka kalah dibandingkan PT. Mitra Agro Lestari Bersama.

Peneliti mendapatkan data untuk pengolahan kanvas strategi dari hasil wawancara dan jurnal yang berjudul *Indonesia Cashew Sector Development*.

Kerangka Kerja Empat Langkah

Menurut W. Chan Kim dan Renee Mauborgne (2006, p.52-53), untuk merekonstruksi faktor-faktor nilai pembeli dalam membuat kurva nilai baru maka dibutuhkan kerangka kerja empat langkah. Empat langkah tersebut adalah:

1. Faktor apa saja yang harus dihapuskan dari faktor-faktor yang diterima begitu saja oleh industri.
Di dalam perusahaan tidak ada yang perlu di hapuskan.

2. Faktor-faktor apa saja yang harus dikurangi hingga dibawah standard industri

Harga

Selama ini perusahaan mengikuti harga sesuai dengan *international market*, untuk mendapatkan nilai tambah persaingan, sebaiknya perusahaan merendahkan harga yang dimiliki, sehingga peminat dari produk ini akan semakin tertarik dengan produk yang ditawarkan. Meskipun menurunkan harga, perusahaan tidak boleh menurunkan kualitas, perusahaan harus tetap mengikuti *international standard*, seperti yang dikatakan perusahaan sebelumnya. Peneliti yakin bahwa perusahaan dapat menurunkan harga, sebab di dalam proses produksi perusahaan sudah menggunakan teknologi mesin yang dapat menurunkan biaya produksi.

3. Faktor apa yang harus ditingkatkan hingga diatas standard industri.

a. Pemasaran

Dalam hal ini perusahaan harus lebih gencar dalam hal pemasaran. Sebelumnya perusahaan hanya melakukan pemasaran secara *door to door* (menawarkan produk ke toko-toko, atau calon customer) dan ikut dalam sebuah organisasi.

Perusahaan sebaiknya ikut serta dalam bazaar yang bertemakan bahan makan, atau memberikan sponsor pada acara-acara.

Branding

Perusahaan harus memikirkan bagaimana produk mereka mempunyai image di konsumen. Misalnya saja, kacang mete yang sehat dan banyak manfaat atau kacang mete merupakan bagian dari hidup anda. Perusahaan juga mungkin saja dapat memproduksi kacang mete organik. Kacang mete organik dapat ditujukan kepada konsumen yang mepedulikan kesehatan, sebab dewasa ini konsumen semakin berkembang dan semakin sensitif akan isu-isu kesehatan. Karena adanya peluang itu, perusahaan dapat mengambil peluang itu dan menerapkannya.

b. Pembelian

Jika perusahaan memiliki lahan sendiri untuk perkebunan, maka otomatis perusahaan tidak lagi bergantung pada petani dan bersaing dengan orang lain untuk mendapatkan bahan baku.

Jika memiliki lahan perkebuna sendiri, maka perusahaan juga dapat membudidayakan mete *organic* seperti yang disebutkan di atas. Hal ini juga dapat berdampak bagi pemasaran, sebab calon pembeli akan lebih percaya jika mete *organic* yang dijual berasal dari lahan sendiri yang di olah sendiri oleh perusahaan.

4. Faktor apa saja yang belum pernah ditawarkan sehingga harus diciptakan.

a. Inovasi Produk

Maksud dari diferensiasi di sini adalah pemanfaatan lebih lanjut dari kacang mete. Produk hasil olahan kulit kacang meteyang berguna adalah CNSL (*Cashewnut Shell Liquid*). CNSL berguna untuk lapisan anti karat,

campuran cat, atau berguna sebagai kamps rem. Perusahaan yang memproduksi CNSL kebanyakan dari India.

Selain itu perusahaan juga dapat menjual kacang mete goreng. Pada saat hari lebaran atau hari besar lainnya, penjualan kacang mete meningkat. Masyarakat mencari kacang mete untuk dikonsumsi.

Hapuskan	Tingkatkan
	- Pemasaran - Pembelian
Kurangi	Ciptakan
- Harga	- Inovasi Produk

Tabel 2. Tabel Kerangka Kerja 4 Langkah

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Merumuskan *Blue Ocean Strategy*

Merekonstruksi Batasan-Batasan Pasar

Merupakan tahap pertama didalam merumuskan *Blue Ocean Strategy*.Dimana untuk melepaskan diri dari samudera merah, maka perusahaan harus mendobrak batasan-batasan umum mengenai cara mereka berkompetisi.

Terdapat enam jalan mengkaji batasan-batasan pasar, yaitu:

1. Mencermati industri-industri alternatif
Industri lain yang dimaksudkan adalah industri yang memproduksi produk alternatif seperti kacang tanah dan makanan kering (*cookies*). Kacang tanah merupakan makanan favorit penduduk Indonesia untuk makanan camilan. Kacang tanah merupakan bahan pengganti kacang mete yang paling dominan sebab kacang tanah memiliki harga yang jauh lebih murah dari kacang mete. Produk alternatif lainnya yang peneliti maksud adalah makanan kering. Makanan kering sering kali di jadikan bahan makanan sampingan atau camilan. Sesuai dengan *driving force* diatas, pada saat hari-hari besar, lebaran atau semacamnya peningkatan kacang mete meningkat. Hal ini sama seperti yang dialami oleh makanan kering. Banyak orang yang membeli makanan kering (*cookies*) pada saat hari besar.
2. Mencermati kelompok-kelompok strategis dalam industri
Di dalam industri kacang mete, terdapat pesaing yang cukup dominan yang memiliki produk yang serupa. Perusahaan di pesaing dominan PT. Mitra Agro Lestari Bersama adalah PT. Supa Surya, PT. Sekar Alam Tbk., PT. Comextra Majora.
3. Mencermati kelompok pembeli
Seperti yang sudah disampaikan dari pembahasan tentang target pemasaran PT. Mitra Agro Lestari Bersama, perusahaan menasarkan bukan ke konsumen akhir. Perusahaan menjual produk mereka ke perusahaan lain yang menjual mete atau yang mengolah mete lebih lanjut. Pengelolaan mete lebih lanjut ini dapat berupa bahan pelengkap *ice cream*, kue kering, dan cokelat. Perusahaan juga menjual ke toko-toko kecil yang menjual kacang mete.
4. Mencermati waktu
Menciptakan peluang-peluang samudera biru adalah dengan cara melihat tren-tren dengan perspektif yang tepat. Dengan mencermati tren-tren yang akan

berlangsung, mungkin PT. Mitra Agro Lestari dapat memanfaatkannya untuk mendongkrak tingkat penjualan dengan melakukan promosi makanan sehat bagi semua orang. Perusahaan dapat menjadi sponsor acara-acara besar misalnya saja acara *Talent Show* yang sedang marak di Indonesia. Hal ini berguna untuk memperkenalkan, mempromosikan produk kepada masyarakat agar masyarakat mengenali produk PT. Mitra Agro Lestari Bersama.

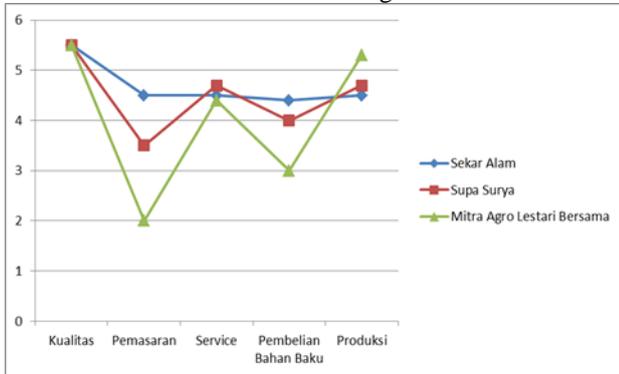
Fokus Pada Gambaran Besar

Dalam berfokus pada gambaran besar, terdapat empat langkah strategi visual, yaitu:

1. Langkah satu: Kebangkitan visual

Membandingkan bisnis kita dengan pesaing saat ini dan melihat perubahan apa yang perlu dilakukan pada strategi perusahaan. Di sini PT. Mitra Agro Lestari Bersama dibandingkan dengan PT. Sekar Alam dan PT. Supa Surya yang sama-sama menjual kacang mete kupas.

Kanvas Strategi



Gambar 6. Kanvas Strategi PT. Mitra Agro Lestari Bersama dengan Pesaing

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Jika di lihat diatas, posisi PT. Mitra Agro Lestari Bersama sebagian besar terletak di bawah dari para pesaingnya. Hal yang sangat perlu diperhatikan oleh PT. Mitra Agro Lestari Bersama adalah pemasaran dan pembelian bahan baku, karena posisi pemasaran dan pembelian bahan baku PT. Mitra Agro Lestari Bersama sangatlah kurang. Melihat Grafik di atas, PT. Mitra Agro Lestari Bersama unggul dalam bidang produksi, karena itu perusahaan seharusnya memikirkan cara untuk lebih meningkatkan proses produksinya dan menjaga agar proses produksi tetap menjadi nomor 1.

2. Langkah dua: Eksplorasi visual

Dari alat analisa kerangka kerja empat langkah maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

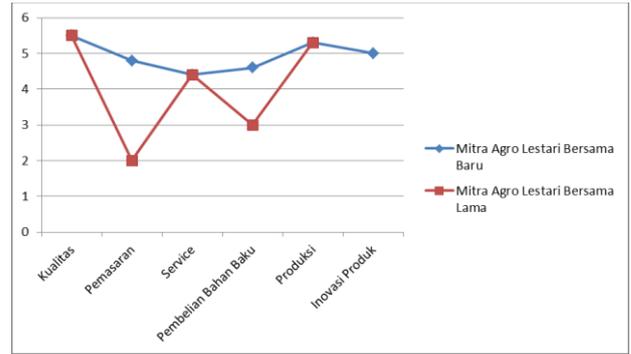
Hapuskan	Tingkatkan
	- Pemasaran
	- Pembelian
Kurangi	Ciptakan
- Harga	- Inovasi Produk

Tabel 3. Kerangka Kerja Empat Langkah

Sumber: Hasil Olahan Penulis

3. Langkah tiga: Pameran strategi visual

Menggambarkan kanvas strategi baru yang didasarkan pada wawasan yang didapat dari wawancara dan setelah menggunakan kerangka kerja empat langkah. Perbandingan kanvas strategi baru yang diharapkan sebagai berikut:



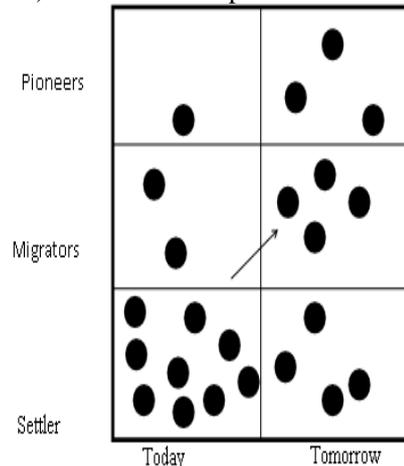
Gambar 7. Kanvas Strategi yang Diharapkan

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

4. Langkah empat: Komunikasi visual

Dalam langkah keempat ini, strategi baru tersebut harus dapat dikomunikasikan kepada seluruh karyawan di PT. Mitra Agro Lestari Bersama, mengajak seluruh karyawan untuk berubah menjadi lebih baik dalam strategi baru tersebut

Setelah melakukan empat langkah strategi visual, perusahaan dapat menuju potensi pertumbuhan sebuah portfolio bisnis menggunakan peta Pioneer-Migrator-Settler (PMS). Peta PMS itu seperti berikut:



Gambar 8. Peta pioneer-migrator-settler (PMS)

Sumber: *Blue Ocean Strategy*, Kim & Mauborgne

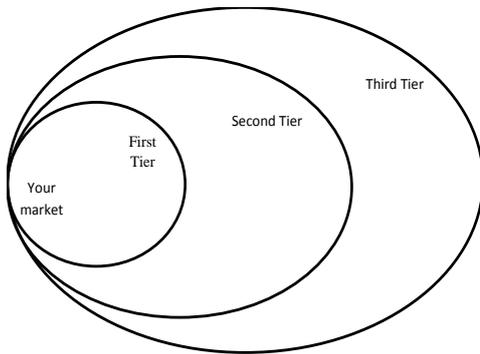
- **Pioneers**
Yang termasuk dalam kelompok *pioneers* dalam industri kacang mete adalah PT. Mitra Agro Lestari Bersama karena perusahaan ini adalah perusahaan pertama yang menggunakan teknologi mesin dalam memproses kacang mete.
- **Migrators**
Perusahaan yang termasuk dalam kelompok *migrators* dalam industri kacang mete adalah PT. Supa Surya, karena perusahaan ini juga menjual produk yang serupa dengan PT. Mitra Agro Lestari Bersama.
- **Settlers**
Perusahaan yang menjadi kelompok *settlers* disini dapat dikatakan PT. Sekar Alam, sebab meskipun memiliki sistem yang bagus dahulunya, sekarang perusahaan ini sedang menurun tingkat produksinya.

Menjangkau Melampaui Permintaan yang Ada

Beberapa konsumen dari PT. Mitra Agro Lestari Bersama saat ini adalah PT. Mayora, Toko-toko roti,

perusahaan *confectionary* (produk-produk makanan ringan), hotel, restoran.

Berikut perkiraan gambar akan kelompok non-konsumen yang akan dibagi menjadi tiga seperti gambar dibawah ini:



Gambar 9. Tiga Tingkatan Konsumen

Sumber: *Blue Ocean Strategy*, Kim & Mauborgne

- Tingkatan Pertama: Calon non-konsumen yang berada di tubir pasar dan siap berpindah. Contohnya: konsumen dari PT. Mitra Agro Lestari Bersama yang merasa tidak puas dengan produk PT. Mitra Agro Lestari Bersama dan akan berpindah ke *brand* atau perusahaan lain yang lebih baik.
- Tingkatan Kedua: Non-konsumen penolak yang secara sadar memilih untuk berada di luar pasar. Contohnya: konsumen yang memang memilih mengkonsumsi produk lain selain kacang mete, misalnya kacang tanah. Hal ini dikarenakan harganya yang mahal atau memang alergi atau memang tidak suka dengan kacang mete.
- Tingkatan Ketiga: Non-konsumen yang belum dijajaki, yang berada di pasar yang letaknya jauh dari pasar kita. Contohnya: konsumen yang belum pernah mengkonsumsi kacang mete sama sekali selama ini.

Melakukan Rangkaian Strategi yang Tepat

Dalam menciptakan *Blue Ocean Strategy* ada empat urutan yang harus diikuti secara benar, agar inovasi yang dilakukan memiliki utilitas terhadap konsumen dan juga harga yang bersaing dengan perusahaan lain, yaitu:

1. Apakah dalam ide bisnis baru terdapat utilitas bagi pembeli ?

Dalam hal ini PT. Mitra Agro Lestari Bersama dapat membuat CNSL untuk memanfaatkan bahan yang ada, yaitu berupa kulit kacang mete.

Perusahaan juga dapat membuat kacang mete goreng dengan di beri bumbu, selain itu perusahaan juga dapat membuat dan membudidayakan kacang mete *organic*.

2. Apakah harga yang diberikan bisa terjangkau oleh pembeli ?

Harga yang ditawarkan oleh perusahaan seharusnya lebih murah agar pembeli lebih tertarik untuk membeli. Hal ini juga berguna sebagai kekuatan daya saing bagi perusahaan terhadap pesaing-pesaingnya.

3. Apakah perusahaan dapat mencapai biaya sasaran untuk meraih laba pada harga strategis ?

Perusahaan selama ini menggunakan teknologi mesin yang di buktikan jauh lebih murah *cost* nya dan lebih efektif dalam penggunaannya, sehingga perusahaan

dapat mencapai biaya sasaran untuk meraih laba pada harga strategis.

4. Jika tidak ada hambatan dalam pengapdosian ide produk baru maka ide samudera biru layak dijalankan.

Mengeksekusi *Blue Ocean Strategy*

Mengatasi Hambatan-Hambatan Utama dalam Organisasi.

Terdapat empat macam rintangan dalam mengeksekusi strategi samudera biru:

- Rintangan Kognitif
Rintangan kognitif mungkin adalah rintangan terberat yang akan dihadapi oleh PT. Mitra Agro Lestari Bersama, karena bisa saja dengan kepemilikan teknologi mesin yang menghasilkan efektifitas tinggi, perusahaan merasa puas dengan keadaan sekarang.
- Rintangan Sumber Daya
Dalam penerapan strategi baru, produksi perusahaan akan semakin membesar sebab perusahaan mempunyai lahan sendiri untuk pengambilan bahan baku dan perusahaan menambah rekan kerjanya dengan petani. Rintangannya adalah jika teknologi mesin perusahaan tidak mampu mengcover peningkatan bahan baku ini, maka perusahaan harus mencari sumber daya manusia untuk pengupasan kacang mete.
- Rintangan Motivasional
Untuk memberikan motivasi yang baik kepada pekerja, perusahaan harus menunjangnya dengan tempat kerja yang nyaman. Membuat pekerja merasa nyaman dan aman untuk bekerja di perusahaan. Perusahaan harus membuat pekerja merasa memiliki perusahaan, sehingga pekerja bekerja dengan maksimal dan termotivasi untuk maju. Perusahaan juga harus mensekspirasikan visi dan misi dengan pekerja.
- Rintangan Politik
Untuk rintangan politik sebenarnya tidak terlalu menjadi masalah karena pemilik memiliki peranan yang dominan dalam perusahaan. Hanya saja PT. Mitra Agro Lestari Bersama disini melalui pemilik harus melihat siapa saja orang-orang yang kurang setuju dengan penerapan strategi baru dalam perusahaan dan memberikan pendekatan personal kepada orang tersebut, agar masalah kepentingan perorangan atau politik dalam perusahaan dapat diatasi.

Analisa Menyeluruh

Strategi bersaing yang digunakan oleh PT. Mitra Agro Lestari Bersama pada saat ini adalah strategi pengembangan pasar. Perusahaan berusaha untuk melebarkan sayapnya guna mendapatkan pasar-pasar baru yang belum pernah dimasuki oleh perusahaan, khususnya pasar Amerika. Hal ini terbukti dari usaha perusahaan untuk menjalin hubungan dengan perusahaan-perusahaan dengan cara mengkontak dan memperkenalkan perusahaan mereka. PT. Mitra Agro Lestari Bersama juga ikut bergabung dalam organisasi AFI (*Association Food Industries*).

Setelah melakukan analisa terhadap strategi yang di PT. Mitra Agro Lestari Bersama, dimana perusahaan harus melakukan inovasi produk untuk melebarkan produk yang ditawarkan misalnya saja membuat mete goreng atau

memanfaatkan kulit kacang mete untuk diolah menjadi CNSL (*cashew nut sheel liquid*), perusahaan juga perlu menambah sesuatu dalam aspek pemasaran, seperti pengembangan *brand*. Dalam pengembangannya, perusahaan juga sebaiknya mengurangi harga yang dipatok tanpa mengurangi kualitas atau pelayanan, agar perusahaan memiliki nilai jual lebih dari pada pesaingnya.

Perusahaan perlu memperhatikan industri alternatif dan *tend-trend* yang sedang berlangsung saat ini. Industri alternatif maksudnya pesaing-pesaing dalam bidang yang sama dengan PT. Mitra Agro Lestari Bersama, yaitu bidang kacang mete, dan juga perusahaan yang menyediakan bahan pengganti atau substitusi bagi bidang ini.

Perusahaan perlu memperhatikan *trend* maksudnya adalah perusahaan harus bisa mengambil *moment-moment* yang sedang terjadi, misalnya saja adalah menjadi sponsor dalam acara-acara yang sedang *booming*.

Dalam bisnis ini perusahaan sudah melakukan inovasi dalam hal inovasi proses, yaitu mengganti proses produksi yang semula menggunakan tenaga manusia menjadi mesin. Hal ini berdampak terhadap efektifitas dan efisiensi perusahaan dan arena hal ini pula perusahaan mempunyai nilai lebih dari perusahaan pesaingnya.

Triangulasi

Konsep	Hasil Wawancara Sumber 1	Hasil Wawancara Sumber 2	Hasil Observasi	Keterangan
<i>Logic of Industry</i>	Pembelian dilakukan oleh pekerjanya yang diutus ke lapangan.	Pekerja pergi luar pulau untuk membeli gelondong.	Bahan baku datang dari truk yang memang setelah diteluri berasal dari luar pulau	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Logic of Industry</i>	Perusahaan menggunakan mesin sebagai proses produksi dan membuat produktifitas perusahaan meningkat.	Penggunaan teknologi berupa mesin untuk memproduksi kacang mete untuk menambah efisiensi dan efektifitas.	Terdapat mesin-mesin produksi di dalam perusahaan.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Logic of Industry</i>	Pelatihan di lakukan oleh kepala produksi dan rekrutmen biasanya dilakukan oleh direktur utama dan direktur sendiri.	Perekuitan dilakukan oleh direktur utama atau direktur sendiri.	Direktur memberikan arahan bagaimana seharusnya mengupas mete dan memang pada waktu itu ada yang melamar dan di seleksi sendiri oleh direktur utama.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Driving Force</i>	Permintaan paling banyak biasanya pada hari-hari besar seperti lebaran, natalan, tahun baru.	Permintaan banyak pada hari-hari besar.	Banyak sekali kacang mete goreng yang di jual waktu lebaran dibandingkan dengan hari-hari biasa.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Driving Force</i>	Pembelian bahan baku biasanya paling banyak pada musim kering atau musim panas, sebab musim panas merupakan	Pembelian gelondong bersaing pada musim panas, sebab musim panas merupakan musim panen kacang mete.	Pada musim hujan kacang mete tidak mengalami panen karena pohon jambu mete tidak akan menghasilkan	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .

	musim bagi panen kacang mete.		kacang yang baik jika hujan.	
<i>Driving Force</i>	Inovasi proses dilakukan dari pertama yang menggunakan tenaga manusia beralih ke teknologi mesin.	Penggunaan mesin sebagai pengganti tenaga manusia.	Ada tenaga manusia di perusahaan, dan juga ada mesin untuk proses produksi.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Prime Mover</i>	Orang atau sesuatu yang penting dalam bisnis ini adalah para petani dan bagian produksi	Petani dan bagian produksi merupakan bagian penting dalam perusahaan	Petani memang bagian penting dalam pendapatan bahan baku, serta bagian produksi yang menjadi kunci utama dalam perusahaan.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Prime Mover</i>	Pemimpin perusahaan merupakan otak dari perusahaan, beliau yang memikirkan pengembangan dan penelitian.	Direktur utama yang memegang kendali dalam penelitian dan inovasi-inovasi perusahaan.	Direktur utama yang memegang kendali dalam perusahaan.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Key Success Factor</i>	Kualitas yang di tawarkan oleh perusahaan mengikuti <i>standard international</i> .	Kualitas produk perusahaan ber <i>standard international</i> .	Memang ada <i>Standard International</i> yang berlaku di beri tahu detailnya.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Key Success Factor</i>	Harga yang dipatok perusahaan mengikuti <i>trend</i> pasar.	Harga bisa berubah-ubah, mengikuti harga yang berlaku dipasaran.	Harga di pasaran memang retail sama.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Key Success Factor</i>	Pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan masih berupa <i>telemarketing</i> dan masih dari <i>took</i> satu ke <i>took</i> lainnya, atau dari perusahaan satu ke perusahaan lainnya. Perusahaan juga melakukan pemasaran melalui internet.	Perusahaan mempunyai web untuk memasarkan produk mereka dan mengikuti salah satu organisasi yang berisikan perusahaan-perusahaan pangan.	Perusahaan memiliki web yang aktif dan memang perusahaan teragbung dalam suatu organisasi.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .
<i>Key Success Factor</i>	<i>Service</i> yang diberikan perusahaan adalah jaminan bahwa produk yang dikirim sesuai yang di pesan, dan jika ada kesalahan maka akan ada ganti rugi atau pengembalian barang.	Perusahaan akan mengganti barang yang tidak sesuai pesanan.	Perusahaan pernah menerima barangnya kembali sebab terdapat masalah.	Data wawancara dan observasi <i>valid</i> .

Tabel 4. Uji Triangulasi

Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Peneliti

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada PT. Mitra Agro Lestari Bersama Surabaya, maka akan dikemukakan kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi kemajuan kinerja PT.

Mitra Agro Lestari Bersama yang bergerak dalam bidang mete.

Kesimpulan

Strategi yang di pakai perusahaan saat ini dalam menghadapi persaingan:

1. Pengembangan pasar
Perusahaan akan mengembangkan pasar mereka ke pasar yang belum pernah mereka masuki. Mereka mencoba masuk ke pasar Amerika yang merupakan pasar terbesar bagi industri kacang mete.
2. Inovasi proses
Perusahaan beralih dari menggunakan tenaga manusia untuk melakukan proses produksi ke penggunaan mesin sebagai alat untuk proses produksi mereka. Hal ini terbukti ampuh untuk mengatasi persaingan yang ada.

Strategi yang digunakan perusahaan untuk menuju Samudra Biru:

1. Integrasi kebelakang
Pembelian lahan untuk pengolahan bahan baku yang berguna untuk mengurangi persaingan dalam hal pengambilan bahan baku.
2. Pengembangan produk
Pengembangan produk berupa pengolahan kulit kacang menjadi CNSL, pembuatan mete goreng, dan pengembangan kacang mete *organic*.
3. *Cost leadership*
Penggunaan mesin sebagai proses produksi memungkinkan untuk pengurangan biaya dalam perusahaan. Hal ini menjadi hal utama agar perusahaan dapat memiliki keunggulan dalam hal jual dari perusahaan pesaing.

Saran

Struktur perusahaan menurut saya masih sangat terpusat ke Direktur utama yang juga merupakan *owner* perusahaan. Sebaiknya perusahaan perlu mempekerjakan tenaga professional untuk ikut ambil bagian dalam perusahaan, guna memikirkan inovasi, strategi, pengembangan dalam perusahaan.

Untuk perkembangan perusahaan, sebaiknya PT. Mitra Agro Lestari Bersama sebaiknya menjalin kerja sama dengan investor-investor luar negeri yang sudah berpengalaman dalam bidang kacang mete. Kerja sama ini mungkin bisa saja dalam hal kerja sama dalam pemrosesan kacang mete siap makan. Jadi perusahaan dapat memiliki keunggulan seperti partner kerja mereka.

DAFTAR REFERENSI

- Atkinson, Anthony A., Banker, Rajiv D., Kaplan, Robert S & Young, S. Mark (1997). *Management accounting* (2nded.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Basrowi & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta

- Biro Pusat Statistik (2012). *Laju Pertumbuhan dan Sumber Pertumbuhan Tahun 2009-2011*. Retrived Apeil 10, 2013, from bps.go.id
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategik Konsep*. Jakarta: PT. Salemba Empat.
- Departemen pertanian Indonesia. (2013). Potensi dan peluang kacang mete orientasi ekspor dari wolowaru kabupaten ende flores. Retrieved March 29, 2013, from http://pphp.deptan.go.id/disp_informasi/4/5/54/1274/potensi_dan_peluang_kacang_mete_orientasi_ekspor_dari_wolowaru_kabupaten_ende_flores.html
- Dinas Perkebunan Provinsi Riau. (2010). *Upaya Memperoleh Data Komoditas Perkebunan Yang Tepat*. Retrieved March 29, 2013 from <http://disbun.riau.go.id/index.php/artikel/84-upaya-memperoleh-data-komoditas-perkebunan-yang-berkualitas>
- Fitzpatrick, Jim & Jaeger, Peter (2007). *Indonesia Cashew Sector Development Study*. *Jurnal International Finance Corporation*.
- Indonesia. Direktorat Jendral Perkebunan. *Tabel Luas Areal dan Produksi Komoditas 2010*. Retrieved March 26, 2013, from deptan.go.id
- Kim, W. C., & Renee M. (2006). *Blue Ocean Strategy*. Jakarta: PT. Serambi Ilmu Semesta.
- Moleong, Lexy.J. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Portal Nasional Republik Indonesia. (2010). *Geografi Indonesia*. Retrieved March 27, 2013 from <http://indonesia.go.id/in/sekilas-indonesia/geografi-indonesia>
- Power Your Diet. (2009). *Cashew nut nutrition facts*. Retrieved March 29, 2013, from http://www.nutrition-and-you.com/cashew_nut.html
- Sugiyono. (2010). *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta
- The American heritage dictionary of the English language. (2008), Studi deskriptif strategi bersaing pada PT. Inggau Laut.* (TA no. 31010248/MAN/2011). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra Surabaya, (Retrived April 24, 2013)
- Thompson Jr. Arthur A., & Strickland III, A.J. (1997). *Strategic Management : concept and case* (4thed.). Singapore: McGraw-Hill Companies, inc.
- Wikipedia ensiklopedia bebas. (2013). *Cakupan pertanian*. Retrieved March 29, 2013, from <http://id.wikipedia.org/wiki/Pertanian>
- Winarto, Meliana (2003), *Perencanaan pusat pengembangan bunga potong di Batu, Malang Jawa Timur*, (TA no. 2073/ARS/56/2003), Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra Surabaya, (Retrived April 26, 2013).