

PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PERIKANAN PADA PT. DWI CANDRA MINA CITRA DI SIDOARJO

Eric Irawan Ruslan dan Maria Praptiningsih

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: eric.ruslan@yahoo.com ; mia@peter.petra.ac.id

Abstrak--- Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengembangan usaha perikanan dan menyusun rencana pengembangan usaha di PT. Dwi Candra Mina Citra. Penelitian dan pembahasan yang dilakukan dengan analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis Strength, Weakness, Opportunity dan Threats (SWOT). Hasil penelitian adalah perusahaan sudah menjalin hubungan yang sangat baik dengan para pekerjanya, kemudian mempunyai hubungan yang baik dengan pemasok dan pembeli. Hal ini ditunjukkan dengan tidak adanya keluhan dari pekerja dan peningkatan permintaan produk. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penggunaan strategi Best-Value sangat baik demi menunjang perluasan cakupan bisnis (economic of scope).

Kata kunci : Pengembangan usaha, Best-Value, analisis Strength, Weakness, Opportunity dan Threats (SWOT).

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Indonesia sebagai Negara kepulauan, memiliki potensi sumber daya ikan yang sangat besar dengan tingkat keanekaragaman hayati yang sangat tinggi. Kontribusi Produk Domestik Bruto perikanan Indonesia tidak dapat dipisahkan dari keberadaan perkembangan perikanan tangkap. Berdasarkan Undang-Undang No. 45 tahun 2009 pasal 1, menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan perikanan adalah semua jenis kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan pengelolaan dan juga pemanfaatan sumber daya ikan serta lingkungannya. Jenis kegiatan yang terdapat di perikanan berupa praproduksi, produksi, pengelolaan hingga pemasaran/distribusi yang dilakukan dalam suatu sistem bisnis perikanan.

Menurut Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), mengemukakan bahwa potensi perikanan dan kelautan yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia memerlukan perhatian ekstra dalam tujuannya untuk menggali secara optimal yang di tunjang dengan menyediakan sumber daya manusia yang berkualitas, dengan demikian peningkatan perekonomian baik secara lokal maupun nasional akan mampu menjadi tulang punggung perekonomian Indonesia (medanbisnisdaily, 2012, para. 2). Dampak dari adanya peningkatan hasil potensi perikanan dan kelautan yang dikelola dengan baik, bertanggung jawab dan berkelanjutan akan mendukung terciptanya industrialisasi perikanan di Indonesia. Potensi sumber daya perikanan Indonesia dapat dilihat pada tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa Indonesia memiliki potensi pada sumber daya manusia dan sumber daya perikanan yang layak untuk diberdayakan guna menunjang pencapaian target industrialisasi perikanan

Indonesia. Pembuatan dan penerapan/pelaksanaan regulasi yang tepat dan berpihak pada para pelaku usaha perikanan akan turut menunjang dalam perwujudan kesejahteraan rakyat dengan demikian akan mengentaskan pengangguran dan kemiskinan.

Tabel Potensi Sumber Daya Perikanan dan Sumber Daya Manusia pada Sektor Perikanan hingga Tahun 2012

Jenis Sumber Daya Perikanan	Nilai (Miliar USD)	Jenis Sumber Daya Manusia	Jumlah (Juta Jiwa)
Perikanan Tangkap	15,1	Nelayan Laut	2,23
Budidaya Laut	46,7	Nelayan Perairan Umum	0,47
Perairan Umum	1,1	Pembudidaya Ikan	2,65
Budidaya Tambak	10	Orang yang bergantung pada sektor perikanan dari hulu sampai hilir	10,7
Budidaya Air Tawar	5,2		
Bioteknologi Kelautan	4		

Sumber: Kementerian Kelautan dan Perikanan (dalam ekonomi.kompasiana.com, 2012)

Tabel menunjukkan bahwa hingga tahun 2012 perikanan Indonesia menunjukkan adanya potensi baik dari segi sumber daya perikanan maupun dari segi sumber daya manusia yang turut mensukseskan pertumbuhan ekonomi, sehingga sumber daya perikanan benar-benar dianggap sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, bahwa sektor perikanan (termasuk didalamnya adalah subsektor pertanian, peternakan, dan kehutanan) merupakan sektor industri yang memiliki kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), yaitu mencapai 20,9% (Bisnisnewsviva, 2012, para. 3). Besarnya kontribusi yang diberikan oleh industri perikanan dalam perekonomian Indonesia, maka keberlangsungan industri perikanan sampai dengan saat ini terus dilakukan perbaikan dan pengembangan.

Adanya prospek pemasaran bagi produk perikanan Indonesia, maka diharapkan adanya sistem pengelolaan usaha yang baik dan benar dengan tujuan untuk mewujudkan pencapaian tujuan perusahaan yang diindikasikan pada memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dalam rangka mengantisipasi adanya ancaman dari luar lingkungan perusahaan, dan meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dalam memanfaatkan adanya peluang-peluang yang mungkin bisa diraih dan dilakukan oleh perusahaan. Manullang (2012, p. 5) mengungkapkan,

bahwa manajemen adalah suatu seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Unsur-unsur manajemen tersebut sangat memiliki peranan yang penting bagi kelangsungan siklus hidup suatu perusahaan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijabarkan, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yaitu:

1. Bagaimana pengelolaan usaha perikanan PT. Dwi Candra Mina Citra di Sidoarjo?
2. Bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada PT. Dwi Candra Mina Citra di Sidoarjo?
3. Bagaimana rencana strategi pengembangan bisnis pada PT. Dwi Candra Mina Citra di Sidoarjo?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha perikanan pada PT. Dwi Candra Mina Citra di Sidoarjo.
2. Untuk menganalisis situasi serta kondisi lingkungan internal dan eksternal pada PT. Dwi Candra Mina Citra di Sidoarjo.
3. Untuk menyusun rencana pengembangan bisnis PT. Dwi Candra Mina Citra di Sidoarjo.

Manfaat Penelitian

Bagi Peneliti

Penelitian yang dilakukan diharapkan bisa menambahkan wawasan dan pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan perusahaan. Serta mampu menerapkan ilmu dan teori yang sudah didapatkan ketika mengikuti perkuliahan.

Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan juga mampu untuk membantu pengelolaan serta pengembangan bisnis perikanan pada PT. Dwi Candra Mina Citra di Sidoarjo. Selain itu, penelitian ini diharapkan juga mampu untuk membantu pihak pemilik PT. Dwi Candra Mina Citra di Sidoarjo untuk mengevaluasi kelemahan-kelemahan yang terdapat di perusahaan.

Bagi Penelitian Lain di Masa yang akan Datang

Bagi penelitian lain di masa yang akan datang, diharapkan penelitian ini mampu menjadi bahan referensi, khususnya keterkaitan pada upaya pengelolaan dan pengembangan usaha pada perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Lingkungan internal merupakan aspek-aspek yang terdapat di dalam perusahaan (Umar, 2008, p. 74). Analisis lingkungan internal perusahaan ditujukan untuk menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi antara lain divisi sumber daya manusia, divisi produksi, divisi pemasaran dan divisi keuangan. Analisis ini berusaha untuk mencari keunggulan-keunggulan yang akan dapat digunakan untuk membedakan diri dari pesaing, sehingga perusahaan harus melakukan analisa melalui sudut pandang konsumen.

Menurut Umar (2008, p. 84) aspek-aspek lingkungan internal perusahaan mencakup pada pendekatan fungsional yaitu:

1. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia pada pengertiannya dapat didefinisikan sebagai (Nawawi, 2011, p. 40):

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di dalam lingkungan suatu perusahaan, mencakup didalamnya adalah personil; tenaga kerja; pekerja; dan karyawan.
- b. Sumber daya manusia adalah sebuah potensi manusiawi yang merupakan penggerak dalam organisasi untuk mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah sebuah potensi yang berupa aset dan berfungsi sebagai modal non material dan non finansial yang terdapat dalam organisasi bisnis, sehingga dapat diwujudkan sebagai potensi yang nyata (*real*) baik secara fisik maupun non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi tersebut.

2. Produksi

Umar (2008, p. 85) kegiatan produksi perusahaan dinilai dari prinsip efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Sehingga faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah hubungan baik dengan pemasok; sistem logistik yang andal; lokasi fasilitas yang tepat; pemanfaatan teknologi yang tepat; organisasi yang memiliki kesatuan sistem yang bulat; pembiayaan; pendekatan inovatif dan proaktif; kemungkinan terjadinya terobosan dalam proses produksi; dan pengendalian mutu.

3. Pemasaran

Menurut David (2011, p. 198), pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Fungsi pemasaran pokok terdiri dari tujuh fungsi, yaitu:

a. Analisis Konsumen

Pengamatan dan evaluasi kebutuhan, hasrat dan keinginan konsumen dengan melibatkan pengadaan survei konsumen, penganalisisan informasi konsumen, pengevaluasian strategi pemosisian pasar, pengembangan profil konsumen, dan penentuan strategi segmentasi pasar yang optimal. Informasi yang dihasilkan oleh analisis konsumen merupakan hal yang sangat penting dalam pengembangan pernyataan misi yang efektif.

b. Penjualan Produk atau Jasa

Menurut David (2011, p. 198) aktivitas-aktivitas pemasaran berperan penting pada perusahaan yang menjalankan strategi penetrasi pasar. Keefektifan beragam alat penjualan untuk produk konsumen dan industri beragam. Penjualan perorangan paling penting untuk perusahaan barang-barang industri, sementara iklan sangat penting bagi perusahaan barang-barang konsumen. Penjualan meliputi banyak aktifitas pemasaran seperti iklan, promosi penjualan, publisitas, penjualan perorangan, manajemen tenaga penjualan, hubungan konsumen, dan hubungan diler.

c. Perencanaan Produk atau Jasa

Menurut David (2011, p. 200), perencanaan produk atau jasa meliputi berbagai aktifitas seperti uji pemasaran; pemosisian produk dan merek; pemanfaatan garansi; pengemasan; penentuan pilihan produk; fitur produk, gaya produk, dan kualitas produk; penghapusan produk lama; dan penyediaan layanan konsumen. Perencanaan produk

dan jasa dikatakan sangat penting apabila sebuah perusahaan melakukan pengembangan atau diversifikasi produk. Salah satu teknik perencanaan produk dan jasa yang paling efektif adalah pada uji pemasaran, dimana memungkinkan sebuah organisasi untuk menguji rencana-rencana pemasaran alternatif dan meramalkan penjualan produk baru.

d. Penetapan Harga

Lima pemangku kepentingan (*stakeholder*) memengaruhi keputusan penetapan harga: konsumen, pemerintah, pemasok, distributor dan pesaing. Kadangkala, sebuah organisasi akan menjalankan strategi integrasi kedepan untuk meraih pengendalian yang lebih baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen. Pemerintah dapat menetapkan larangan terkait penentuan harga, diskriminasi harga, harga minimum, penetapan harga unit, iklan harga dan pengendalian harga.

e. Distribusi

Distribusi mencakup penggudangan, saluran-saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, kurir transportasi, penjualan grosir dan ritel. Dewasa ini produsen tidak menjual barang mereka secara langsung kepada konsumen. Beragam ensitas pemasaran bertindak selaku perantara; mereka memiliki banyak nama seperti penjual grosir, peritel, pialang, fasilitator, agen, vendor atau bahkan hanya sekedar distributor.

f. Riset pemasaran

Riset pemasaran merupakan pengumpulan, pencatatan dan penganalisisan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang berkaitan dengan pemasaran barang dan jasa. Riset pemasaran dapat mengungkap kekuatan dan kelemahan yang penting, dan periset pemasaran menggunakan berbagai skala, instrumen, prosedur, konsep dan teknik untuk mengumpulkan informasi. Aktifitas riset pemasaran mendukung semua fungsi bisnis yang pokok dari sebuah organisasi. Organisasi yang mempunyai keterampilan riset pemasaran yang bagus memiliki kekuatan besar untuk menjalankan strategi generik.

g. Analisis Peluang

Analisis peluang melibatkan penilaian atas biaya, manfaat dan resiko yang terkait dengan keputusan pemasaran. Langkah yang diperlukan untuk membuat analisis biaya-manfaat adalah menghitung total biaya yang terkait dengan suatu keputusan; memperkirakan total manfaat dari keputusan tersebut; dan membandingkan total biaya dengan total manfaat.

Menurut Abdullah dan Tantri (2012, p. 2), yang tercakup pada suatu pemasaran adalah dengan adanya kegiatan berupa menyelidiki dan mengetahui secara pasti atas apa yang sesungguhnya diinginkan oleh konsumen; merencanakan dan mengembangkan sebuah produk atau jasa yang akan digunakan sebagai alat untuk memenuhi keinginan konsumen; dan memutuskan cara yang terbaik dalam

kaitannya terhadap penentuan harga, mempromosikan, dan sekaligus mendistribusikan produk atau jasa tersebut.

4. Keuangan

Umar (2008, p. 84) dana dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Sehingga faktor-faktor yang perlu diperhitungkan adalah kemampuan perusahaan dalam memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang; beban yang harus dipikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan; hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham; pengelolaan keuangan; struktur modal kerja; harga jual produk; dan pemantauan penyebab inefisiensi dan sistem *accounting* yang andal.

Analisis Lingkungan Eksternal

David (2011, p. 145) lima Kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces*) merupakan penjabaran dari analisis kompetitif yang merupakan sebuah pendekatan, yang digunakan secara luas dalam mengembangkan strategi. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari masing-masing industri. Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu yang dapat dipandang sebagai suatu perpaduan dari adanya lima kekuatan adalah:

1. Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Tingkat persaingan dipengaruhi oleh beberapa faktor (Umar, 2008, p. 81):

a. Jumlah kompetitor

Jumlah kompetitor atau pesaing sangat mempengaruhi tingkat persaingan. Kompetitor seharusnya dilihat dari beberapa sisi seperti jumlah, ukuran dan kekuatannya.

b. Tingkat pertumbuhan industri

Pertumbuhan industri yang besar, biasanya menyediakan sejumlah peluang bagi perusahaan untuk tumbuh bersama industrinya. pertumbuhan industri yang lambat sebaiknya tidak direspon dengan ekspansi pasar, kecuali perusahaan mampu mengambil pangsa pasar pesaing. Kondisi ini dapat menimbulkan *trend* penurunan harga atau terjadinya perang harga.

c. Karakteristik produk

Produk hendaknya tidak sekedar menyediakan kebutuhan dasar, tetapi juga memiliki suatu pembedaan (*differentiation*) atau nilai tambah.

d. Biaya tetap yang besar

Pada jenis industri yang mempunyai total biaya tetap yang besar, perusahaan hendaknya beroperasi pada skala ekonomi yang tinggi. Akibatnya adalah perusahaan kadangkala terpaksa menjual produk dibawah biaya produksi.

e. Kapasitas

Kapasitas selalu berkorelasi dengan biaya produksi per unit. Produksi pada kapasitas tinggi diperlukan untuk menjaga efisiensi biaya per unit. Penambahan fasilitas produksi dapat dilakukan apabila perusahaan telah mampu memproduksi pada tingkat yang maksimal.

f. Hambatan keluar

Hambatan keluar memaksa perusahaan untuk tidak keluar dari industri. Hambatan ini berupa aset-aset

khusus ataupun kesetiaan manajemen pada bisnis tersebut.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Umar (2008, p. 78) masuknya perusahaan sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, seperti kapasitas menjadi bertambah, terjadinya perebutan pangsa pasar serta perebutan sumber daya produksi yang terbatas. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada. Beberapa faktor penghambat pendatang baru untuk masuk kedalam suatu industri yang sering disebut dengan hambatan masuk adalah:

a. Skala ekonomi

Apabila pendatang baru memproduksi dalam skala kecil, mereka akan dipaksa memproduksi pada biaya per unit yang tinggi, padahal perusahaan yang ada sedang berupaya pada skala produksi yang terus diperbesar dan proses produksi yang terus-menerus diefisienkan, sehingga harga per unit barang menjadi lebih rendah.

b. Diferensiasi produk

Diferensiasi akan menciptakan hambatan masuk, memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya dan usaha yang besar untuk merebut para pelanggan yang loyal kepada perusahaan yang ada atau utama. Usaha besar tersebut misalnya dengan melakukan pengiklanan yang gencar dan memberi servis yang baik. Pada tahap awal, usaha-usaha ini membutuhkan biaya yang besar dan bahkan akan menciptakan kerugian. Seringkali kondisi ini berjalan cukup lama.

c. Kecukupan modal

Jenis industri yang memerlukan modal besar merupakan hambatan yang besar bagi pemain baru, terutama pada jenis industri yang memerlukan biaya yang besar untuk riset dan pengembangan serta eksplorasi.

d. Biaya peralihan

Hambatan masuk akan tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok, yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan (*switching cost*) ini berupa biaya latihan, biaya peralatan pelengkap yang harus diganti, dan desain ulang produk atau jasa. Biaya-biaya ini akan ditanggung oleh konsumennya. Apabila biaya peralihan yang diperlukan cukup besar, pesaing baru harus memberikan penawaran yang jauh lebih baik atau menarik, terutama perihal harga.

e. Akses ke saluran distribusi

Jalur distribusi sangat menentukan penyebaran produk. Perusahaan yang mempunyai jalur distribusi yang luas dan bekerja secara baik akan sangat menghambat masuknya produk baru ke dalam pasar. Pendatang baru mungkin sulit memasuki saluran yang ada dan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membangun saluran sendiri.

f. Ketidakefektifan biaya independen

Keunggulan biaya yang dimiliki oleh perusahaan yang sudah ada sulit ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan tersebut mungkin dimiliki karena teknologi yang telah dipatenkan perusahaan, kondisi bahan baku atau subsidi pemerintah.

g. Peraturan pemerintah

Pemerintah biasanya menerbitkan sejumlah aturan yang mengatur bidang-bidang tertentu seperti yang selalu diterbitkan oleh pemerintah Indonesia, misalnya melalui Daftar Investasi Negatif (DIN). Peraturan pemerintah dapat menimbulkan hambatan masuk bagi pendatang baru.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Umar (2008, p. 82) perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing juga dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman produk substitusi akan kuat apabila konsumen dihadapkan pada *switching cost* yang sedikit dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

4. Daya Tawar Pemasok

Umar (2008, p. 83) pemasok dapat mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Pemasok menjadi kuat apabila beberapa kondisi berikut terpenuhi:

a. Jumlah pemasok sedikit

b. Produk/servis yang ada adalah unik dan mampu menciptakan *switching cost* yang besar

c. Tidak tersedia produk substitusi

d. Pemasok mampu melakukan integrasi kedepan dan mengolah produk yang dihasilkan menjadi produk yang sama yang dihasilkan perusahaan

5. Daya Tawar Konsumen

Umar (2008, p. 82) para pembeli dengan kekuatan yang mereka miliki, mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, meningkatkan mutu dan servis serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya. Dengan demikian beberapa kondisi yang mungkin dihadapi perusahaan dalam kaitannya dengan adanya kekuatan ini antara lain:

a. Pembeli mampu memproduksi produk yang diperlukan

b. Sifat produk tidak terdiferensiasi dan banyak pemasok

c. *Switching cost* pemasok adalah kecil

d. Pembeli mempunyai tingkat profitabilitas yang rendah, sehingga sensitif terhadap harga dan diferensiasi servis

e. Produk perusahaan tidak terlalu penting bagi pembeli, sehingga pembeli dengan mudah mencari substitusinya

Analisis Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat (SWOT)

Menurut Pearce dan Robinson (2011, p. 200), analisis *strength, weakness, opportunity, dan threat* (SWOT) merupakan teknik analisis yang didasarkan pada sebuah asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari adanya sebuah kesesuaian yang baik antara sumber daya internal

perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman). Adanya sebuah kesesuaian yang baik maka akan memaksimalkan kekuatan dan peluang bagi perusahaan, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Peluang (*opportunity*) merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Identifikasi atas segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan dalam kondisi persaingan atau regulasi, perubahan teknologi, dan membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi sebuah peluang bagi perusahaan. Ancaman (*threat*) merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan bagi lingkungan suatu perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatnya kekuatan tawar-menawar dari pembeli atau pemasok utama, perubahan teknologi, dan direvisinya atau adanya pembauran peraturan dapat menjadi sebuah ancaman bagi keberhasilan suatu perusahaan. Kekuatan (*strenght*) merupakan sumber daya atau kapabilitas yang dikendalikan oleh atau tersedia bagi suatu perusahaan yang membuat perusahaan relatif sedikit atau bahkan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kelemahan (*weaknes*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam suatu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu perusahaan yang relatif terhadap pesaingnya, yang menjadi hambatan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif. Gambaran pengaplikasian terhadap analisis *strenght*, *weaknes*, *opportunity*, *threat* (SWOT)

Menurut David (2011, p. 327) kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting dalam peranannya untuk membantu para manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi. Matrik *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threat* (SWOT) merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer dalam mengembangkan empat tipe strategi (Umar, 2008, p. 224). Pada matriks ini menentukan *key success factors* untuk lingkungan eksternal dan internal yang merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgment* yang baik. Strategi *Strength – Opportunity* (SO), Strategi *Weakness – Opportunity* (WO), Strategi *Strength – Threat* (ST), dan Strategi *Weakness – Threat* (WT). Keempat strategi tersebut adalah:

1. Strategi *Strength – Opportunity* (SO)

Suatu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. Apabila perusahaan memiliki banyak kelemahan, maka perusahaan harus mengatasi kelemahan tersebut agar menjadi kuat. Sedangkan apabila perusahaan menghadapi banyak ancaman, maka perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha untuk berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

2. Strategi *Weakness – Opportunity* (WO)

Strategi yang bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Seringkali perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal, sehingga perlu bagi perusahaan untuk mengadakan suatu

kerjasama dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi.

3. Strategi *Strength – Threat* (ST)

Melalui strategi ini, perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal, dan hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

4. Strategi *Weakness- Threat* (WT)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya, maka perusahaan harus tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *merger*, *declared bankruptcy*, *retrench* atau *liquidation*.

Gambaran skematis dari Matriks SWOT dapat dilihat pada gambar 2.2 yang terdiri dari sembilan sel yaitu: empat sel sebagai faktor utama yang mencakup pada faktor kekuatan (S), faktor kelemahan (W), faktor peluang (O), dan faktor ancaman (T); empat sel sebagai strategi yang mencakup pada strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT; dan satu sel kosong yang digunakan sebagai peraga keterangan faktor internal dan faktor eksternal yang terdapat dalam perusahaan.

Formulasi Strategi

Formulasi pada proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu: perumusan strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi. Pearce dan Robinson (2011, p. 5), manajemen strategis (*strategic manajement*) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang di rancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Menurut David (2011, p. 6), terdapat tiga tahapan bagi perusahaan untuk melakukan formulasi strategi, yaitu:

a. Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu-isu pada perumusan strategi mencakup pada penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah dilakukan sebuah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan untuk terjun dalam pasar internasional, perlukah melakukan merger atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana dalam menghindari pengambilalihan yang merugikan.

b. Penerapan Strategi

Penerapan strategi diharuskan pada perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, dengan demikian strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pada pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, penerahan ulang upaya-upaya pemasaran,

penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

c. Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dalam penilaian strategi yang mendasar adalah peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi yang ada saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

Pearce dan Robinson (2011, p. 6), strategi adalah sebuah rencana yang berskala besar dengan berorientasi pada masa depan, dengan tujuan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan akan bersaing; dengan siapa perusahaan akan sebaiknya bersaing; dan untuk apa perusahaan harus bersaing. Formulasi strategi dalam penelitian ini menggunakan lima strategi generik Michael Porter. Strategi tersebut bertujuan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda (David, 2011, p. 273):

1. Kepemimpinan Biaya (*cost leadership*)

Kepemimpinan biaya menekankan pada pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Kepemimpinan biaya terdiri dari dua tipe:

a. Strategi biaya rendah (*low-cost*) Tipe 1

Menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia dipasar.

b. Strategi nilai terbaik (*best-value*) Tipe 2

Menawarkan produk atau jasa pada konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia dipasar. Strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa. Sasaran strategi Tipe 1 dan Tipe 2 adalah pasar yang besar.

2. Diferensiasi (*differentiation*) Tipe 3

Diferensiasi bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik dalam industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.

3. Fokus (*focus*)

Fokus merupakan kegiatan memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi fokus adalah:

a. Strategi fokus biaya rendah (*low-cost focus*) Tipe 4

Menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil (kelompok ceruk) konsumen pada harga terendah yang tersedia dipasar.

b. Strategi fokus nilai terbaik (*best-value focus*) Tipe 5

Menawarkan produk atau jasa pada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia dipasar. Strategi fokus nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan kepada ceruk konsumen tertentu produk/jasa dengan yang lebih baik, yang memenuhi selera dan permintaan mereka dibandingkan dengan produk pesaing. Sasaran strategi Tipe 4 dan Tipe 5 adalah pasar yang kecil. Hanya saja perbedaan antar keduanya adalah Tipe 4 menawarkan produk atau jasa

pada ceruk konsumen tertentu pada harga terendah, sedangkan Tipe 5 menawarkan produk atau jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga yang lebih tinggi namun dengan fitur tambahan yang cukup banyak, sehingga tawaran tersebut dianggap memiliki nilai terbaik.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono (2010, p. 21), penelitian kualitatif deskriptif adalah data yang terkumpul dalam bentuk kata-kata atau gambar, dengan demikian penelitian kualitatif deskriptif tidak menekankan pada angka. Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus, yaitu bertujuan untuk mengembangkan metode kerja yang efisien dengan pendekatan makna bahwa peneliti mengadakan pemahaman secara mendalam tentang suatu kasus, dan kesimpulan hanya berlaku serta terbatas pada kasus tertentu saja (Iskandar, 2009, p. 54).

Ciri-ciri dari penelitian studi kasus adalah: penelitian lebih spesifik dan mendalam yang berhubungan dengan proses penelitian; penelitian dengan melalui proses siklus yang ada dalam sampel secara keseluruhan; besaran sampel terbatas yaitu pengambilan sampel cenderung sangat ketat; tidak untuk generalisasi, bahwa penelitian studi kasus tidak dapat dipergunakan untuk kepentingan generalisasi kepada semua populasi, sehingga penarikan kesimpulan atau hasil temuan penelitian diambil dengan sangat hati-hati (Iskandar, 2009, p. 55). Manfaat yang dimiliki oleh jenis penelitian kualitatif deskriptif tersebut sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mendeskripsikan pengelolaan dan pengembangan usaha PT. Dwi Candra Mina Citra, untuk menganalisis situasi serta kondisi lingkungan internal dan eksternal pada PT. Dwi Candra Mina Citra, dan untuk menyusun rencana pengembangan bisnis pada aspek pemasaran PT. Dwi Candra Mina Citra.

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Tjondro Harjono selaku *president director* sekaligus salah satu pemilik dari PT. Dwi Candra Mina Citra, sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan mencakup pada aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengawasan.

Perencanaan pada sumber daya manusia yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan aktivitas untuk memperoleh sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam rangka mencapai tujuan dan target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Perencanaan yang terdapat di manajemen sumber daya manusia perusahaan mencakup pada pelaksanaan aktivitas perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia perusahaan yang disesuaikan dengan keadaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing karyawan bisa dilaksanakan dengan optimal. Sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan, oleh

Bapak Tjondro Harjono di kemukakan bahwa kinerja sumber daya manusia yang dimiliki PT. Dwi Candra Mina Citra sudah menunjukkan efektivitas dan efisiensinya dalam mewujudkan dan mencapai tujuan serta target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Hal demikian dapat diperhatikan bahwa walaupun pada saat ini posisi tugas dan tanggung jawab di divisi *marketing*, baik untuk aktivitas pemasaran ekspor dan lokal di kendalikan oleh satu orang yaitu Bapak Suparto, namun beliau bisa mengendalikan dan melaksanakan tanggung jawabnya di divisi *marketing* tersebut.

Pengorganisasian yang terdapat di sumber daya manusia perusahaan adalah dilakukan untuk mengatur dan menyesuaikan jenis pekerjaan yang terdapat di masing-masing pos yang ada di dalam perusahaan, di dukung dengan adanya kemampuan yang dimiliki masing-masing individu untuk mewujudkan hasil kinerja karyawan yang optimal. Pengorganisasian yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra diwujudkan dengan adanya struktur organisasi yang digunakan sebagai tolok ukur terhadap garis kewenangan dan beban tanggung jawab yang diberikan kepada masing-masing divisi yang terdapat di perusahaan. Aktivitas pelaksanaan proses perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dilakukan oleh *general affair department* yang berada di bawah tanggung jawab *director of administrasi*.

Pemimpinan yang ada di PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan adanya sikap dalam mengambil keputusan, mengadakan komunikasi agar tercipta saling pengertian antara pimpinan dan bawahan, adanya sikap dalam memberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan untuk bertindak, dan memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar lebih terampil dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hubungan dan peranan sumber daya manusia yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra, menurut Bapak Tjondro Harjono adalah cukup baik. Hal demikian dikarenakan bahwa dalam perusahaan lebih diutamakan adanya komunikasi, baik antara pimpinan dengan bawahan, maupun antara karyawan dengan karyawan. Dalam perwujudan kinerja karyawan yang optimal dalam pelaksanaan aktivitas tugas dan tanggung jawabnya, karyawan yang ada di PT. Dwi Candra Mina Citra adalah karyawan yang diperuntukkan dengan adanya penyesuaian terhadap tuntutan kebutuhan kerja, yaitu pada saat-saat tertentu seperti tingginya aktivitas produksi, maka karyawan juga diperbantukan untuk aktivitas tersebut, dan hal demikian juga sudah berdasarkan pada adanya kesepakatan di awal ketika perekrutan karyawan. Kondisi demikian tidak membuat karyawan mengeluh, karena perusahaan juga memberikan imbalan atas kondisi aktivitas tersebut.

Pengawasan yang terdapat di manajemen sumber daya manusia PT. Dwi Candra Mina Citra adalah aktivitas untuk mengadakan pemeriksaan, mencocokkan, serta mengusahakan agar aktivitas yang dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan. Menurut Bapak Tjondro Harjono, dalam aktivitasnya untuk pengadaan pemeriksaan atas kinerja karyawan, bagi karyawan yang menunjukkan

prestasi, loyal kepada perusahaan, oleh perusahaan akan dipertimbangkan untuk dikirim kepada perusahaan rekanan untuk mempelajari teknik-teknik yang berkaitan dengan teknologi pengolahan produk perusahaan. Perkembangan yang berkaitan dengan kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan dan daya saing produksi yang semakin tinggi, sumber daya manusia yang dimiliki PT. Dwi Candra Mina Citra selama ini menunjukkan perkembangan yang cukup baik. Karyawan selalu bisa menerima dan menyerap teknik-teknik yang diberikan dan diajarkan perusahaan, sehingga manajemen perusahaan selalu merasa lebih mantap dalam membagi dan memberikan ilmu kepada karyawan.

Produksi

Aktivitas produksi yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan aktivitas *processing* ikan beku. Aktivitas pada manajemen produksi mencakup pada aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Perencanaan yang dilakukan oleh PT. Dwi Candra Mina Citra pada manajemen produksi adalah dengan menentukan tujuan jangka panjang dan jangka pendek untuk mencapai tujuan dan target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Tujuan jangka panjang yang terdapat di manajemen produksi adalah bahwa perusahaan selalu memproduksi barang atau produk yang layak untuk dipasarkan, baik untuk tujuan pasar ekspor maupun untuk pasar lokal. Sedangkan untuk tujuan jangka pendek yang terdapat di manajemen produksi adalah perusahaan selalu memproduksi barang atau produk sesuai dengan standar produksi yang sudah ditetapkan oleh perusahaan terhadap masing-masing kriteria produk untuk pasar ekspor maupun lokal.

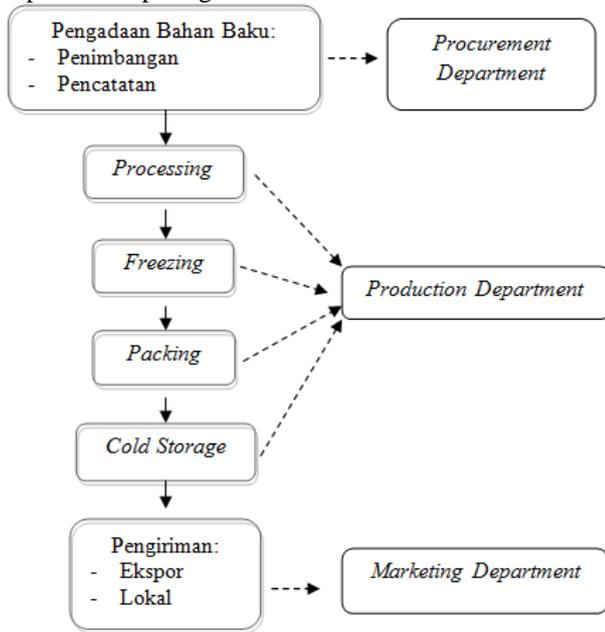
PT. Dwi Candra Mina Citra dalam aktivitas pengorganisasiannya merupakan aktivitas dalam mengatur dan menetapkan prosedur produksi, yang didukung oleh adanya peralatan-peralatan/mesin yang dimiliki atau yang terdapat di perusahaan. Menurut hasil wawancara dengan Bapak Tjondro Harjono, bahwa untuk saat ini, berkaitan dengan aktivitas proses produksi perusahaan, perusahaan masih harus membenahi perihal bangunan *water treatment* yang sudah ada, yaitu memperbaiki bangunan untuk proses pengolahan limbah produksi perusahaan masih tergolong belum sempurna, berkisar pada 90% untuk kesempurnaannya. Oleh karena itu untuk masa yang akan datang, Bapak Tjondro Harjono berharap bisa segera melakukan pembenahan/perbaikan bangunan, meskipun hal demikian tidak berdampak pada kualitas produk perusahaan, tetapi perusahaan khawatir akan merugikan masyarakat sekitar lokasi perusahaan atas pencemaran kualitas air.

Pemimpinan yang terdapat di manajemen produksi pada PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan perwujudan kebijakan yang diberikan pimpinan kepada bawahan. Menurut Bapak Tjondro Harjono bahwa selama ini perusahaan selalu menjalin hubungan komunikasi dengan cukup baik, yaitu hubungan komunikasi secara kekeluargaan yang dimaksudkan untuk mengaktifkan hubungan antara pimpinan dan karyawan. Kebijakan-kebijakan yang ditentukan oleh perusahaan selama ini bisa diterima oleh karyawan. Seperti halnya dengan adanya kebijakan atas penghapusan jam lembur bagi karyawan, tetapi setelah di musyawarahkan kembali antara pimpinan dan karyawan,

karyawan akhirnya bisa menerima dan menjalankan kebijakan tersebut, sehingga oleh perusahaan penghapusan jam lembur di ganti oleh adanya pemanfaatan karyawan ketika kapasitas produksi tinggi dengan pemberian imbalan berupa bonus untuk karyawan.

Proses Produksi PT. Dwi Candra Mina Citra

Proses produksi yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan proses transformasi *input* menjadi *output* yang berupa barang atau produk. Adapun proses produksi perusahaan yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra dapat dilihat pada gambar



Proses Produksi PT. Dwi Candra Mina Citra
Sumber: Data Internal Perusahaan, diolah

Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu fungsi manajemen yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra yang memiliki peranan sangat penting atas usaha yang sudah dan sedang dijalankan oleh perusahaan. Kinerja pemasaran yang terdapat pada PT. Dwi Candra Mina Citra mencakup pada aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Perencanaan yang terdapat dalam manajemen pemasaran di PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan aktivitas dalam menetapkan tujuan jangka panjang dan jangka pendek, yaitu untuk tujuan jangka panjangnya adalah ingin melebarkan sayap pemasaran tujuan ekspor selain Hong Kong, Taiwan dan Singapura. Sedangkan untuk tujuan jangka pendeknya adalah meningkatkan jumlah *buyers*, baik luar negeri maupun dalam negeri dalam rangka untuk memenuhi target perusahaan, yaitu meningkatkan nilai omzet perusahaan. Menurut Bapak Tjondro Harjono, perusahaan dalam mencapai tujuan dan target pemasarannya menggunakan strategi daya saing, yaitu dengan melalui penekanan pada kualitas produk yang dimiliki perusahaan, pelayanan yang baik kepada para *buyers*, selalu tepat waktu dalam proses pengiriman barang/produk kepada para *buyers*, harga yang kompetitif, dan menjalin komunikasi yang baik dengan para *buyers* baik yang bersifat bisnis maupun pribadi.

Pengorganisasian yang terdapat di manajemen pemasaran di PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan aktivitas dalam mengkoordinasikan pelaksanaan pemasaran yang ada dalam perusahaan, yaitu dengan membagi wilayah pemasaran, baik untuk wilayah pemasaran ekspor maupun lokal. Pengkoordinasian dilakukan secara rutin dilakukan untuk menetapkan biaya produksi dan harga penjualan yang cocok di masing-masing wilayah yang di tunjuk.

Pemimpinan dalam manajemen pemasaran di PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan aktivitas pemberian kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan tercapainya tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tingkat efektivitas dan efisiensi dari aktivitas kepemimpinan yang terdapat di manajemen pemasaran perusahaan, menurut Bapak Tjondro Harjono meskipun *marketing department* hanya dikendalikan oleh Bapak Suparto, yaitu Bapak Suparto mengendalikan aktivitas pemasaran tujuan ekspor dan lokal, tetapi selama ini kebijakan-kebijakan yang di keluarkan selalu mendapat anggapan positif dari para karyawan *marketing department*.

Pengawasan dilakukan untuk mengevaluasi keberhasilan yang di peroleh manajemen pemasaran dalam kurun waktu tertentu, dengan tujuan untuk mengoreksi beberapa akativitas pemasaran yang sudah disesuaikan dengan rencana pemasaran sebelumnya. Menurut Bapak Tjondro Harjono maupun Bapak Suparto dan Aris munandar, bahwa aktivitas pemasaran yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra, meskipun baru mencapai tingkat keberhasilan sebesar 85%, tetapi fungsi pemasaran dalam perusahaan sudah dapat dikatakan berfungsi dengan baik. Dengan tingkat keberhasilan tersebut, menurut Bapak Tjondro Harjono perusahaan sudah dapat mencapai tingkat keuntungan atau bahwa nilai omzet yang diperoleh perusahaan sudah mendekati target yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Keuangan

Aktivitas manajemen keuangan yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra, menurut hasil wawancara dengan Bapak Tjondro Harjono, bahwa aktivitas keuangan mencakup pada aktivitas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan.

Perencanaan yang terdapat pada manajemen keuangan PT. Dwi Candra Mina Citra adalah telah menetapkan tujuan dan target keuangan, yaitu dengan memperoleh keuntungan sebanyak-banyaknya dengan melalui meningkatkan nilai omzet perusahaan. Perencanaan keuangan oleh perusahaan ditujukan untuk menentukan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan keputusan aktivitas pemasaran, yaitu perihal penetapan harga penjualan yang dipercepat atau diperlambat yang kemudian disesuaikan dengan *cashflow* perusahaan.

Pengorganisasian pada manajemen keuangan adalah dengan menetapkan dan memposisikan tenaga-tenaga kerja yang memiliki kredibilitas dan kualitas dibidang keuangan. Pimpinan yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra diberikan perusahaan pada karyawan berupa ditentukannya beberapa kebijakan-kebijakan dengan tujuan untuk menetapkan program-program perusahaan yang digunakan sebagai alat pencapai tujuan perusahaan.

Pengawasan oleh perusahaan dilakukan untuk mengevaluasi hasil kinerja manajemen keuangan dalam

kurun waktu yang sudah ditentukan, dengan melalui sistem pelaporan di tiap bulannya. PT. Dwi Candra Mina Citra selama ini menetapkan sistem pelaporan keuangan di setiap tanggal 26 per bulannya dalam bentuk laporan arus kas sudah harus melakukan tutup buku.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Tjondro Harjono, pesaing utama PT. Dwi Candra Mina Citra saat ini adalah perusahaan besar seperti PT. Karya Bersama di Rungkut Surabaya, PT. Kelola Mina Laut di Gresik dan PT. Arista Cipta Citra di Buduran Sidoarjo, dan sampai dengan saat ini cukup banyak jumlah pelaku bisnis usaha pengolahan hasil perikanan di wilayah Jawa Timur. Dalam rangka untuk menghasilkan keunggulan kompetitif terhadap perusahaan pesaing, PT. Dwi Candra Mina Citra menggunakan strategi daya saing yaitu dengan melalui penekanan atas kualitas, pelayanan, pengiriman yang tepat waktu, harga yang kompetitif, dan hubungan yang baik dengan para *buyers*.

Ancaman Pendetang Baru

Hasil wawancara dengan Bapak Tjondro Harjono, bahwa perusahaan selama ini dalam menyikapi adanya harga yang diciptakan oleh pendatang baru adalah dengan lebih menekankan pada standar kualitas yang dimiliki pendatang baru dengan standar kualitas yang terdapat pada produk PT. Dwi Candra Mina Citra, melalui kaji ulang akan harga yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Tetapi menurut Bapak Tjondro Harjono, selama ini perusahaan tidak pernah terpengaruh oleh adanya harga yang diciptakan oleh pendatang baru.

Ancaman dari Produk Pengganti

PT. Dwi Candra Mina Citra selama eksis dalam usaha pengolahan hasil perikanan tidak pernah terpengaruh oleh adanya produk pengganti. Dampak yang ditimbulkan oleh adanya produk pengganti selama ini oleh perusahaan diantisipasi dengan melalui pelaksanaan program gemar makan ikan yang dikeluarkan oleh pemerintah. Perihal kualitas dan harga yang dimiliki oleh produk pengganti, selama ini perusahaan juga tidak pernah terpengaruh, mengingat bahwa ikan dan produk olahannya juga cukup banyak digemari masyarakat, sehingga bagi sebagian masyarakat yang gemar makan ikan akan mengatakan bahwa ikan sangat baik bagi pemenuhan kebutuhan protein, melalui kandungan gizi yang terdapat pada ikan, dan hal demikian oleh PT. Dwi Candra Mina Citra digunakan sebagai alat untuk mengatasi adanya produk pengganti.

Kekuatan Tawar-menawar Pemasok

Menurut Bapak Tjondro Harjono, dengan adanya daya tawar-menawar yang dilakukan oleh pemasok kepada perusahaan adalah bisa mengurangi nilai keuntungan yang akan diperoleh perusahaan. Hal demikian bisa terjadi karena harga yang diminta oleh pemasok adalah harga yang tinggi, yang merupakan akibat dari keadaan cuaca yang buruk yang dialami oleh para nelayan, sehingga mempengaruhi pendapatan hasil tangkapan. Dalam menghadapi kondisi yang demikian, biasanya perusahaan akan mempertimbangkan kembali perihal harga yang diminta oleh pemasok, apakah harga bisa dijangkau oleh perusahaan atau tidak. Apabila perusahaan dalam mempertimbangkan harga

tersebut didapat kesimpulan bahwa harga tidak dapat dijangkau, dalam hubungannya dengan nilai keuntungan yang akan diperoleh perusahaan, maka perusahaan akan menolak harga dari pemasok tersebut, tetapi apabila dari harga tersebut, perusahaan masih bisa memperoleh nilai keuntungan meskipun tipis, perusahaan akan mengikuti harga pemasok tersebut.

Kekuatan Tawar-menawar Konsumen

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak Tjondro Harjono, konsumen bagi PT. Dwi Candra Mina Citra merupakan tolok ukur keberhasilan kinerja perusahaan terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Konsumen sangat berpengaruh keberadaannya bagi perusahaan atas keberhasilan perusahaan dalam menciptakan produk yang berkualitas. Selama ini, dampak yang ditimbulkan oleh adanya daya tawar-menawar yang dilakukan oleh konsumen kepada produk PT. Dwi Candra Mina Citra adalah dapat mengurangi keuntungan perusahaan.

Analisis Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat (SWOT)

Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat* (SWOT) yang dilakukan dalam penelitian ini adalah untuk menentukan strategi terhadap kegiatan analisis serta merumuskan strategi yang cocok untuk PT. Dwi Candra Mina Citra dalam rangka pengembangan usahanya. Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat* (SWOT) yang dilakukan di PT. Dwi Candra Mina Citra adalah sebagai berikut:

1. *Strength* (Kekuatan) yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra adalah:
 - Hubungan dan peranan sumber daya manusia dalam perusahaan terjalin komunikasi yang cukup baik, hal demikian dilakukan perusahaan dengan mengutamakan komunikasi yang baik melalui hubungan antara pimpinan dengan bawahan dan antara bawahan dengan bawahan, untuk menciptakan suasana kerja yang nyaman.
 - Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang menunjukkan dedikasi kerjanya dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan untuk mempelajari teknik-teknik yang berkaitan dengan pengembangan teknologi pengolahan produk kepada salah satu perusahaan rekanan.
 - Pengiriman barang kepada *buyers* selalu tepat waktu.
2. *Weakness* (Kelemahan) yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra adalah:
 - Fungsi pemasaran yang terdapat di perusahaan masih berfungsi sekitar 85%, sehingga masih perlu bagi perusahaan untuk lebih mengoptimalkan fungsi pemasaran untuk menghadapi daya saing produk.
 - Proses perekrutan masih berdasarkan pada sistem *word to mouth*, yaitu dengan melalui karyawan atau rekanan bisnis, sehingga masih perlu bagi perusahaan untuk lebih mengoptimalkan sistem periklanan perihal lowongan yang ada.
 - Bangunan pendukung proses produksi di pabrik berupa *water treatment* masih kurang sempurna, sehingga perlu bagi perusahaan untuk menyempurnakan bangunan pendukung proses

produksi agar pengelolaan limbah bisa lebih sempurna.

3. *Opportunity* (Peluang) yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Dwi Candra Mina Citra adalah:

- *Buyers* selalu puas dengan kinerja perusahaan. Hal demikian oleh perusahaan dimanfaatkan untuk menjalin komunikasi agar permintaan barang/produk yang dilakukan oleh *buyers* selalu berkelanjutan.
- Permintaan produk yang dilakukan oleh para *buyers* cenderung menunjukkan peningkatan. Hal demikian membuat perusahaan untuk lebih meningkatkan pelayanan yang baik kepada para *buyers*.
- Adanya dukungan dari pemerintah perihal aturan tentang penyederhanaan tata cara pengujian mutu ikan segar dan ikan beku, yaitu Instruksi Presiden No. 2 Tahun 1990. Hal demikian semakin membuat perusahaan untuk lebih mengutamakan kualitas yang lebih baik atas produk yang dihasilkan.

4. *Threat* (Ancaman)

- Tingkat persaingan tinggi, pelaku usaha pengolahan hasil perikanan kuantitasnya cukup tinggi, baik untuk skala usaha besar maupun skala usaha kecil.
- Pemandang baru seringkali menciptakan harga produk yang jauh berada di bawah standar harga produk perusahaan, sehingga seringkali perusahaan harus menyesuaikan bahkan mengikuti harga yang diciptakan pendatang baru tersebut.
- Pemasok seringkali memberikan tawaran harga yang tinggi, yang disebabkan oleh cuaca alam.

Matriks *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat* (SWOT)

Matriks *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threat* (SWOT) digunakan oleh peneliti untuk mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi *Strength-Opportunity* (SO), strategi *Weakness-Opportunity* (WO), strategi *Strength-Threat* (ST), dan strategi *Weakness-Threat* (WT). Penjabaran dari ke empat strategi yang dihasilkan dari analisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat* (SWOT) di PT. Dwi Candra Mina Citra adalah:

1. Strategi *Strength – Opportunity* (SO)

- Menjaga dan meningkatkan hubungan komunikasi dengan para pemasok dan *buyers*, baik yang bersifat bisnis maupun pribadi (S1, O1), dengan menjaga dan meningkatkan hubungan komunikasi dengan para pemasok dan *buyers* maka perusahaan bisa menciptakan iklim/suasana kerjasama yang baik dan nyaman dengan para pemasok dan *buyers*.
- Menjaga dan meningkatkan kualitas produk perusahaan sesuai dengan ketentuan dari pemerintah untuk memenuhi permintaan yang meningkat (S2, S3, O2, O3), dengan menjaga dan meningkatkan kualitas produk perusahaan dengan acuan aturan pemerintah maka perusahaan bisa memenuhi permintaan produk yang dilakukan para *buyers*.

2. Strategi *Weakness – Opportunity* (WO)

- Mengoptimalkan fungsi pemasaran dengan membedakan penanggung jawab untuk tujuan ekspor dan lokal (W1, W2, O1, O2), dengan

membedakan penanggung jawab untuk aktivitas pemasaran ekspor dan lokal, maka perusahaan akan lebih bisa mengoptimalkan fungsi pemasaran perusahaan yang sudah berjalan untuk memenuhi permintaan produk yang cenderung meningkat dan menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan para pemasok dan *buyers*.

- Menyempurnakan bangunan pendukung proses produksi sesuai dengan ketentuan untuk mendukung Inpres No. 2 Tahun 1990 (W3, O3), dengan menyempurnakan bangunan pendukung proses produksi sesuai dengan ketentuan pemerintah, maka perusahaan akan lebih baik dalam hal pengelolaan limbah sehingga tidak akan mencemari lingkungan perusahaan.

3. Strategi *Strength – Threat* (ST)

- Memaksimalkan kualitas serta potensi sumber daya manusia maupun produk yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi (S1, S2, S3, T1, T2, T3), dengan memaksimalkan kualitas serta potensi sumber daya manusia maupun produk yang dimiliki perusahaan, maka perusahaan akan bisa menghadapi tingkat persaingan yang tinggi di lingkungan usaha pengolahan ikan beku.

4. Strategi *Weakness- Threat* (WT)

- Memaksimalkan kinerja sumber daya manusia di fungsi pemasaran dengan menambah penanggung jawab di *marketing department* serta merubah sistem perekrutan untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dengan di tunjang dengan penyempurnaan bangunan *water treatment* yang sudah dimiliki perusahaan (W1, W2, W3, T1, T2, T3), dengan perusahaan memaksimalkan kinerja sumber daya manusia di fungsi pemasaran melalui menambah penanggung jawab di *marketing department*, serta perusahaan merubah sistem perekrutan yang sudah ada di perusahaan selama ini, maka perusahaan akan bisa menghadapi tingginya tingkat persaingan dengan di tunjang dengan adanya penyempurnaan bangunan *water treatment* yang sudah dimiliki perusahaan yang kurang sempurna untuk saat ini, sehingga perusahaan tidak perlu khawatir perihal kemungkinan-kemungkinan adanya pencemaran di lingkungan perusahaan.

Tabel Matriks Analisis *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat* (SWOT)

	<p>Strength</p> <p>1. Hubungan dan peranan sumber daya manusia dalam perusahaan terjalin cukup baik (S1).</p> <p>2. Perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan dengan mengirim karyawan ke perusahaan rekanan (S2).</p> <p>3. Pengiriman barang kepada <i>buyers</i> selalu tepat waktu (S3).</p>	<p>Weakness</p> <p>1. Fungsi pemasaran masih berfungsi sekitar 85% (W1).</p> <p>2. Proses perekrutan masih menggunakan sistem <i>word to mouth</i> (W2).</p> <p>3. Bangunan pendukung proses produksi berupa <i>water treatment</i> masih kurang sempurna (W3).</p>
<p>Opportunity</p> <p>1. <i>Buyers</i> selalu puas dengan kinerja perusahaan (O1).</p> <p>2. Permintaan produk cenderung menunjukkan peningkatan (O2).</p> <p>3. Adanya dukungan dari pemerintah berupa aturan tentang penyederhanaan tata cara pengujian mutu ikan segar dan ikan beku, yaitu Inpres No. 2 Tahun 1990 (O3).</p>	<p>Strategi SO</p> <p>- Menjaga dan meningkatkan hubungan dengan para <i>buyers</i>, baik yang bersifat bisnis maupun pribadi (S1, O1).</p> <p>- Menjaga dan meningkatkan kualitas produk perusahaan sesuai dengan ketentuan dari pemerintah untuk memenuhi permintaan yang meningkat (S2, S3, O2, O3).</p>	<p>Strategi WO</p> <p>- Mengoptimalkan fungsi pemasaran dengan membedakan penanggung jawab untuk tujuan ekspor dan lokal (W1, W2, O1, O2)</p> <p>- Menyempurnakan bangunan pendukung proses produksi sesuai dengan ketentuan untuk mendukung Inpres No. 2 Tahun 1990 (W3, O3).</p>
<p>Threats</p> <p>1. Tingkat persaingan tinggi (T1).</p> <p>2. Pendatang baru sering menciptakan harga dibawah standar (T2).</p> <p>3. Pemasok seringkali memberikan tawaran harga yang tinggi kepada perusahaan, yang disebabkan oleh cuaca alam (T3).</p>	<p>Strategi ST</p> <p>- Memaksimalkan kualitas serta potensi sumber daya manusia maupun produk yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi (S1, S2, S3, T1, T2, T3).</p>	<p>Strategi WT</p> <p>- Memaksimalkan kinerja sumber daya manusia di fungsi pemasaran dengan menambah penanggung jawab di <i>marketing department</i> serta merubah sistem perekrutan untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dengan di tunjang dengan penyempurnaan bangunan <i>water treatment</i> yang sudah dimiliki perusahaan (W1, W2, W3, T1, T2, T3).</p>

Sumber: Data Primer Penelitian, diolah

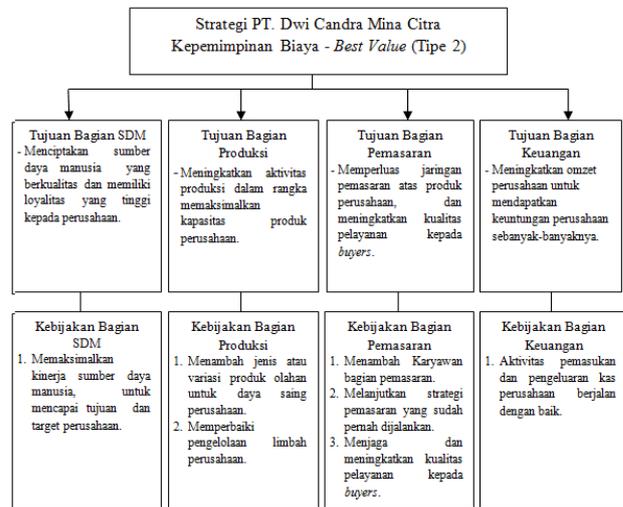
Formulasi Strategi

Aktivitas pemasaran yang dilakukan PT. Dwi Candra Mina Citra yaitu pemasaran produk perikanan berupa produk ikan beku yang bahan bakunya di pasok dari berbagai pemasok di Jawa Timur, kemudian pemasaran dilakukan dengan tujuan pemasaran ekspor dan lokal, telah berhasil mendapatkan nilai omzet perusahaan sebesar 500 – 750 juta rupiah per bulan dengan kapasitas produksi sebanyak 5,5 ton per hari. Upaya dalam merumuskan formulasi strategi pemasaran untuk pengembangan usaha yang dilakukan oleh PT. Dwi Candra Mina Citra, maka strategi yang baik digunakan adalah strategi kepemimpinan biaya-nilai terbaik (*best value* atau Tipe 2), yaitu berdasarkan pada visi perusahaan yaitu pemanfaatan potensi kelautan dan perikanan secara optimal, berkelanjutan dan bertanggung jawab, dan misi perusahaan dalam mengembangkan usaha dibidang perikanan yang berorientasi pada keuntungan dan kelestarian. Kondisi seperti ini, perusahaan seharusnya menentukan strategi pemasaran untuk memperluas jaringan pemasaran atau mengembangkan sayap dengan tujuan ekspor olahan hasil perikanan selain Hong Kong, Taiwan dan Singapura dalam rangka meningkatkan nilai omzet perusahaan. Dengan menciptakan barang/produk yang berkualitas dengan melalui pelayanan yang cukup baik seperti pengiriman barang/produk yang selalu tepat waktu, jumlah order yang selalui sesuai dengan permintaan, diharapkan perusahaan bisa memberikan nilai harga yang terbaik yang tersedia dipasar. Nilai harga yang ditetapkan oleh perusahaan akan mampu bersaing di pasar terhadap barang/produk yang serupa dengan barang yang di pasarkan PT. Dwi Candra Mina Citra.

Rencana Pengembangan Bisnis PT. Dwi Candra Mina Citra

Berdasarkan pada hasil analisis *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat* (SWOT) serta dalam memformulasikan strategi pemasaran terhadap usaha PT.

Dwi Candra Mina Citra, maka pengembangan bisnis yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menggunakan teknik perluasan cakupan bisnis (*economic of scope*) yaitu PT. Dwi Candra Mina Citra harus menambah jenis usaha baru berupa menambah jenis produk olahan dari hasil perikanan atau diversifikasi yang dihasilkan perusahaan selain produk ikan beku, misalnya seperti berupa produk *Surimi* yaitu produk berupa daging ikan berwarna putih yang sudah dipisahkan dari kulit dan duri yang tidak mengandung lemak dan darah dalam bentuk blok, dimana produk *surimi* dapat digunakan sebagai bahan baku produk olahan lanjutan dari bahan baku yang BS seperti bakso ikan, *nugget*, dan produk *Kamaboko* yaitu produk yang berasal dari produk *surimi*, tetapi dalam bentuk yang lebih beragam. Perluasan cakupan bisnis yang akan dilakukan oleh PT. Dwi Candra Mina Citra memiliki tujuan untuk meningkatkan nilai omzet perusahaan. Dengan demikian perusahaan bisa memperluas jaringan pemasaran dengan menentukan strategi pemasaran, sesuai dengan tujuan dan target yang sudah ditentukan oleh perusahaan, dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.



Hirarki Penerapan Strategi PT. Dwi Candra Mina Citra
Sumber: Diolah Peneliti

1. Tujuan bagian sumber daya manusia:
 - Menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki loyalitas yang tinggi kepada perusahaan.
 - Kebijakan yang mendukung:
 - Memaksimalkan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan, dengan memaksimalkan kinerja sumber daya manusia, maka perusahaan bisa mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan perusahaan dalam rangka perwujudan visi dan misi perusahaan.
2. Tujuan bagian produksi:
 - Meningkatkan aktivitas produksi dalam rangka memaksimalkan kapasitas produk perusahaan.
 - Kebijakan yang mendukung:
 - Menambah jenis atau variasi produk olahan untuk daya saing perusahaan, yang saat ini hanya pada satu jenis produk olahan ikan beku yang disesuaikan dengan kriteria atas permintaan *buyers*.
 - Memperbaiki pengelolaan limbah perusahaan agar diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Sehingga perusahaan tidak perlu ada kekhawatiran perihal pencemaran lingkungan yang disebabkan oleh kurang sempurnanya olahan limbah industri atas bangunan *water treatment*.

3. Tujuan bagian pemasaran:

- Memperluas jaringan pemasaran atas produk perusahaan dan menambah jumlah karyawan dibagian pemasaran

Kebijakan yang mendukung:

- Meningkatkan kinerja bagian pemasaran, dengan adanya kinerja yang maksimal pada bagian pemasaran, maka diharapkan kegiatan pemasaran akan semakin meningkat dan keuntungan yang diperoleh perusahaan akan semakin bertambah.
- Melanjutkan strategi pemasaran yang sudah pernah dijalankan, dengan adanya aktivitas melanjutkan strategi yang sudah dan sedang dijalankan, maka diharapkan akan lebih mempermudah perusahaan dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi.
- Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada *buyers*, dengan pelayanan yang optimal kepada *buyers*, diharapkan *buyers* akan bisa menunjukkan loyalitas dan kesetiiaannya atas produk untuk melakukan kerjasama dengan perusahaan.

4. Tujuan bagian keuangan:

- Meningkatkan omzet perusahaan untuk mendapatkan keuntungan perusahaan sebanyak-banyaknya.

Kebijakan yang mendukung:

- Aktivitas pemasukan dan pengeluaran kas perusahaan berjalan dengan baik, sehingga *margin* perusahaan bisa dikelola dengan baik dan menunjukkan hasil kinerja yang maksimal melalui *cashflow* perusahaan yang stabil.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan pada PT. Dwi Candra Mina Citra, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Dalam mengelola usaha pengolahan hasil perikanan berupa produk ikan beku yang dilakukan PT. Dwi Candra Mina Citra selama kurang lebih 20 tahun, perusahaan sudah membuat dan melaksanakan sistem manajemen yang meliputi pada aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengawasan terhadap aktivitas fungsi bisnisnya, yaitu meliputi aktivitas perekrutan dan seleksi sumber daya manusia, aktivitas produksi, aktivitas pemasaran dan aktivitas keuangan yang berada di bawah tanggung jawab *president director* dan *director of marketing*, *director of administration*, *director of production* serta *director of business development*.
2. Berdasarkan pada analisis lingkungan internal, maka kekuatan yang dimiliki PT. Dwi Candra Mina Citra adalah hubungan dan peranan sumber daya manusia dalam perusahaan terjalin cukup baik, perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan dengan mengirim karyawan ke perusahaan rekanan, dan pengiriman barang/produk kepada *buyers* selalu tepat waktu. Sedangkan kelemahan yang terdapat di PT. Dwi Candra Mina Citra adalah fungsi pemasaran yang

terdapat di perusahaan masih berfungsi sekitar 85%, proses perekrutan yang masih berdasarkan pada sistem *word to mouth*, dan bangunan pendukung proses produksi di pabrik berupa *water treatment* masih kurang sempurna.

3. Berdasarkan pada analisis lingkungan eksternal perusahaan, maka dapat diketahui adanya peluang yang dapat dimanfaatkan PT. Dwi Candra Mina Citra yaitu, *Buyers* selalu puas dengan kinerja perusahaan, permintaan produk yang dilakukan oleh para *buyers* yang cenderung menunjukkan peningkatan, dan adanya dukungan dari pemerintah perihal aturan tentang penyederhanaan tata cara pengujian mutu ikan segar dan ikan beku

4. Berdasarkan pada analisis *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threats* (SWOT) pada usaha pengolahan produk ikan beku di PT. Dwi Candra Mina Citra, maka dapat ditentukan strategi SO yaitu menjaga dan meningkatkan hubungan komunikasi dengan para pemasok dan *buyers*, baik yang bersifat bisnis maupun pribadi, serta menjaga dan meningkatkan kualitas produk perusahaan sesuai dengan ketentuan dari pemerintah untuk memenuhi permintaan yang cenderung meningkat. Strategi WO yaitu mengoptimalkan fungsi pemasaran dengan membedakan penanggung jawab untuk tujuan ekspor dan lokal, dan menyempurnakan bangunan pendukung proses produksi sesuai dengan ketentuan untuk mendukung Inpres No. 2 Tahun 1990. Strategi ST yaitu memaksimalkan kualitas serta potensi sumber daya manusia maupun produk yang dimiliki perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi, dan strategi WT yaitu memaksimalkan kinerja sumber daya manusia di fungsi pemasaran dengan menambah penanggung jawab di *marketing department* serta merubah sistem perekrutan untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi dengan di tunjang dengan penyempurnaan bangunan *water treatment* yang sudah dimiliki perusahaan.

5. Berdasarkan pada rencana strategi pengembangan bisnis pada usaha perikanan PT. Dwi Candra Mina Citra, maka PT. Dwi Candra Mina Citra dapat menggunakan strategi kepemimpinan biaya – *bset value* (Tipe 2) yaitu perusahaan memberikan nilai harga yang terbaik yang tersedia dipasar, sehingga nilai harga yang ditetapkan oleh perusahaan mampu bersaing di pasar terhadap produk yang serupa dengan barang yang di pasarkan PT. Dwi Candra Mina Citra, dengan menggunakan teknik perluasan cakupan bisnis (*economic of scope*) yaitu PT. Dwi Candra Mina Citra harus menambah jenis usaha baru berupa menambah jenis produk olahan dari hasil perikanan atau diversifikasi yang dihasilkan perusahaan selain produk ikan beku, misalnya seperti berupa produk *Surimi* dan *Kamaboko*.

Saran

Berdasarkan pada analisa yang dilakukan oleh peneliti, maka peneliti ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan bisa bermanfaat bagi PT. Dwi Candra Mina Citra dalam rangka untuk mengembangkan bisnis yang sedang dilakukan saat ini. Saran tersebut diantaranya adalah:

1. PT. Dwi Candra Mina Citra hendaknya meningkatkan kualitas kerjasama dengan pemasok untuk menjalin komunikasi yang lebih baik lagi, sehingga perusahaan bisa mengantisipasi adanya kemungkinan penawaran/pemberian harga yang tinggi yang disampaikan oleh pemasok, dengan demikian harga akan bisa lebih stabil walaupun dengan tingkat keuntungan yang tipis, baik untuk pemasok maupun PT. Dwi Candra Mina Citra.
2. PT. Dwi Candra Mina Citra hendaknya mulai memikirkan perihal pentingnya pemecahan sub divisi pada divisi pemasaran ekspor dan domestik, sehingga dengan adanya sub divisi ekspor dan domestik maka aktivitas pemasaran bisa dilaksanakan dengan lebih optimal, dan perluasan jaringan pemasaran perusahaan bisa ditingkatkan dengan diimbangi dengan peningkatan kualitas pelayanan kepada *buyers*.
3. PT. Dwi Candra Mina Citra hendaknya dalam aktivitas perekrutan sumber daya manusia mulai menggunakan media iklan untuk keperluan lowongan kerja dalam rangka memperoleh sumber daya manusia yang sesuai dengan klasifikasi yang ditentukan oleh perusahaan.
4. PT. Dwi Candra Mina Citra hendaknya mulai menyempurnakan perihal bangunan *water treatment* yang sudah ada untuk saat ini, sehingga pengelolaan limbah industri bisa dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan pencemaran akan dapat dihindari.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Thamrin dan Tantri Francis. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Adisaputro, Gunawan. (2010). *Manajemen Pemasaran: Analisis Untuk Perancangan Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Badan Pusat Statistik. (2012). *Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha*. Retrieved 2012, Oktober 7. from http://www.bps.go.id/tab_sub/view.php?tabel=1&daftar=1&id_subyek=11¬ab=1.
- Bateman, Thomas S. dan Snell, Scott A. (2008). *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. (7th ed., Buku. 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Bisnisnewsviva. (2012). *Kuartal I Ekonomi Republik Indonesia Tumbuh 63*. Retrieved 2012, Oktober 8. from <http://bisnis.news.viva.co.id/news/read/311282-kuartal-i-ekonomi-ri-tumbuh-6-3->.
- David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep*. (12th ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.
- Ekonomikompasiana. (2012, Juni 16). *Sumber Daya Perikanan Sebagai Tulang Punggung Perekonomian Indonesia*. Retrieved 2012, Oktober 8. from <http://ekonomi.kompasiana.com/agrobisnis/2012/06/16/sumber-daya-perikanan-sebagai-tulang-punggung-perekonomian-indonesia/>.
- Harmono. (2011). *Manajemen Keuangan: Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Medanbisnisdaily. (2012, September 22). *Potensi Perikanan Kelautan Perlu Digali Optimal*. Retrieved 2012, Oktober 8. from http://www.medanbisnisdaily.com/news/read/2012/09/22/116535/potensi_perikanan_kelautan_perlu_digali_optimal/#.UG27fJgxrMg.
- Iskandar. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Aplikasi untuk Penelitian Pendidikan, Hukum, Ekonomi & Manajemen, Sosial, Humaniora, Politik, Agama dan Filsafat*. Jakarta: Gaung Persada. Anggota IKAPI.
- Lukiastuti, Fitri. dan Hamdani, Muliawan. (2011). *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Jakarta: CAPS.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. Anggota IKAPI.
- Manullang. (2012). *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nawawi, Hadari. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis dan Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Oentoro, Deliyanti. 2012. *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: LaksBang PRESSindo.
- Pearce, John A. dan Robinson, Richard B. (2011). *Manajemen Strategi: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat
- Purnomo, Setiawan Hari. dan Zulkieflimansyah. (2007). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Pusat Jaringan Usaha dan Investasi. (2012, Mei 1). *Konferensi Pers Akselerasi Ekspor Hasil Perikanan 2012*. Retrieved Oktober, 8 2012 from <http://pusjui.kkp.go.id/index.php/component/content/article/45-berita-bawah/220-konferensi-pers-gakselerasi-ekspor-hasil-perikanan-2012q>.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Silalahi, Ulber. (2011). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: PT. Refika Aditama. Anggota IKAPI.
- Sule, Erni Trisnawati. dan Saefullah, Kurniawan. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta. Anggota IKAPI.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. Anggota IKAPI.
- Suryana. (2006). *Kewirausahaan: Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wartaekonomi. (2012, Oktober 2). *Pacu Ekspor KKP Tingkatkan Mutu dan Keamanan Produk Perikanan*. Retrieved 2012, Oktober 8. from <http://wartaekonomi.co.id/berita5502/pacu-ekspor-kkp-tingkatkan-mutu-dan-keamanan-produk-perikanan.html>.
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama Anggota IKAPI.