

PERUMUSAN STRATEGI BERSAING PADA USAHA PENGOLAHAN IKAN PT. DWI CANDRA DI SIDOARJO

Velda Harsono Tirtha dan R.R. Retno Ardianti
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: veldatirtha@gmail.com, retnoa@peter.petra.ac.id

Abstrak— Strategi bersaing menjadi salah satu kunci untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mengidentifikasi SWOT serta faktor internal dan faktor eksternal yang dihadapi oleh perusahaan, kemudian peneliti mencoba merumuskan strategi baru menggunakan lima strategi generik. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Keabsahan data diuji menggunakan triangulasi sumber.

Dari hasil penelitian, peneliti mencoba menyusun strategi baru untuk menciptakan inovasi produk dan penentuan target pasar yang jelas dengan alat analisis Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) kemudian dirumuskan menggunakan Lima Strategi Generik yaitu strategi diferensiasi (*differentiation*) tipe- 3. Strategi baru ini dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan strategi bersaing.

Kata Kunci— Kekuatan, Kelemahan, Peluang, Ancaman (SWOT), diferensiasi, faktor internal, faktor eksternal

I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara kepulauan (*archipelago*) yang memiliki kepulauan terbesar, terdiri dari 13.466 pulau dengan panjang pantai 81.000 km, sehingga Indonesia dianugerahi kekayaan sumberdaya alam hayati dan non hayati yang sangat melimpah didalamnya. Potensi sumberdaya kelautan dan perikanan Indonesia sangat besar, diantaranya adalah minyak, gas dan energi, perikanan, wisata bahari, industri kelautan, bangunan kelautan, angkutan laut serta jasa kelautan lainnya (www.kkp.go.id, 2013).

Adanya perkembangan yang pesat atas sektor perikanan Indonesia, cukup banyak jumlah unit pengolahan ikan yang bersertifikat surat kelayakan pengolahan (SKP), menunjukkan pertumbuhan rata-rata sebesar 73,29% dari total jumlah unit pengolahan ikan yang bersertifikat surat kelayakan pengolahan, yaitu tahun 2010 tercatat sebanyak 505 unit, tahun 2011 sebanyak 948 unit dan tahun 2012 mengalami peningkatan yaitu tercatat sebanyak 1.506 unit (statistik.kkp.go.id, 2013).

Jumlah perusahaan keluarga di Indonesia dapat dikatakan cukup besar, dari sekitar 160.000 perusahaan yang ada, 90% merupakan perusahaan keluarga. Dalam membangun dan mempertahankan sebuah perusahaan keluarga dapat dikatakan bukan hal yang mudah, cukup banyak tantangan yang siap menghadang. Terdapat 3 model pengembangan yang harus diperhatikan dalam membawa atau

mengendalikan usaha keluarga untuk dapat mencapai anak tangga yang lebih tinggi, yaitu model pengembangan model helikopter bahwa calon penerus menimba pengalaman terlebih dahulu diperusahaan lain; model pengembangan elevator bahwa calon penerus langsung memulai kariernya diperusahaan keluarga yang dimulai dengan penempatan posisi dasar dan naik dengan cepat; dan model pengembangan eskalator bahwa calon penerus langsung berperan di bisnis keluarga, dan keluarga memberikan waktu lebih banyak untuk belajar di posisi dasar (swa.co.id, 2013).

Dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi pada usaha pengolahan ikan, maka penting bagi suatu perusahaan untuk menentukan strategi dalam rangka pengembangan usahanya. Menurut Suyanto (2007, p. 16) strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya. Setiap usaha harus merancang strategi untuk mencapai sasarannya. Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana perusahaan dan unit-unitnya bersaing dalam bisnis dan industri.

PT. Dwi Candra merupakan salah satu perusahaan pengelolaan ikan yang berada di Sidoarjo, merupakan perusahaan keluarga yang didirikan pada tahun 1993 oleh Tjondro Harjono selaku *president director*, dengan kapasitas produksi per harinya mencapai 5 - 6 ton. Bisnis utama PT. Dwi Candra adalah pengolahan hasil perikanan berupa ikan segar, ikan beku dan ikan kering yang dipasarkan untuk tujuan lokal yaitu Jakarta, Surabaya, Bali dan Semarang. Dalam memenuhi permintaan dari para *buyer* akan produk yang dihasilkan perusahaan, PT. Dwi Candra selalu mengikuti keinginan dari *buyer*, yaitu dimulai dari *size*, sistem produksi yang mencakup sistem pembekuan, *packing*, dan waktu pengiriman produk tersebut. Selama ini perusahaan tidak memiliki strategi khusus namun kualitas produk bagi perusahaan merupakan strategi keunggulan dalam suatu usaha yang mereka jalankan. Permintaan produk yang diterima PT. Dwi Candra selama ini selalu bersifat terus-menerus, karena *buyer* selalu menyampaikan kepuasan akan produk yang di order ke PT. Dwi Candra, sehingga para *buyer* selalu melakukan *repeat order* kepada PT. Dwi Candra. Namun perusahaan menyadari tingginya dan meningkatnya persaingan produk yang banyak dari jenisnya, itulah yang menjadi ancaman bagi perusahaan PT. Dwi Chandra. Disinilah perusahaan ditantang untuk bersaing dalam strategi yang ada dalam perusahaan agar perusahaan dapat terus maju dan berkembang serta bersaing dengan kompetitor-kompetitornya.

Berdasarkan uraian diatas, maka dalam penelitian ini peneliti ingin melakukan penelitian tentang “Perumusan Strategi Bersaing Pada Usaha Pengolahan Ikan PT. Dwi Candra di Sidoarjo”

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana lingkungan Internal dan eksternal pada PT. Dwi Candra di Sidoarjo?
2. Bagaimana perumusan strategi pada PT. Dwi Candra di Sidoarjo?

Tujuan dari penelitian ini adalah:

Mengidentifikasi hasil analisa faktor internal dan eksternal yang dihadapi oleh PT. Dwi Candra di Sidoarjo. Serta merumuskan strategi pada perusahaan PT. Dwi Candra di Sidoarjo.

Manfaat Penelitian

Bagi Perusahaan

Perusahaan bisa menformulasikan dan mengimplementasikan strategi yang sesuai dengan kondisi yang sedang dijalankan perusahaan. Selain itu, penelitian ini diharapkan juga mampu untuk membantu pihak pemilik PT. Dwi Candra di Sidoarjo untuk mengevaluasi kelemahan-kelemahan yang terdapat di perusahaan.

Bagi Mahasiswa

Menerapkan ilmu dan teori dalam menformulasikan strategi dalam usaha pengolahan ikan terhadap perusahaan PT. Dwi Candra. Serta mampu menerapkan ilmu dan teori yang sudah didapatkan ketika mengikuti perkuliahan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Menurut Azwar (2010, p. 5) penelitian kualitatif lebih menekankan analisisnya pada proses penyimpulan deduktif dan induktif, serta pada analisis terhadap dinamika hubungan antar fenomena yang diamati, dengan menggunakan logika ilmiah, dengan dukungan pada usaha menjawab pertanyaan penelitian melalui cara-cara berpikir formal dan argumentatif.

Jenis data pada penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif. Basrowi dan Suwandi (2008, p. 169) data kualitatif yaitu data yang terdiri dari kata-kata dan tindakan dan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan foto. Sumber data yang peneliti peroleh adalah sumber primer dan sumber data sekunder.

Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah berupa pengumpulan data yang akan diperoleh dari PT. Dwi Candra, yaitu, wawancara dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini, teknik penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Sugiyono (2010, p. 392) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin yang bersangkutan sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti dalam menjelajahi objek yang diteliti.

Dalam penelitian ini, yang dijadikan sebagai informan untuk dapat memperoleh informasi sesuai dengan kriteria yang diharapkan oleh peneliti, diantaranya adalah:

1. Informan pertama adalah Bapak Tjondro, selaku pendiri dan memegang jabatan sebagai Direktur Utama PT. Dwi Candra, yang secara langsung mengetahui seluk beluk dalam hal informasi tentang perusahaan.
2. Informan kedua adalah Bapak Dimiyati, selaku adik dari pendiri dan memegang jabatan sebagai Manajer Produksi PT. Dwi Candra, yang sudah bekerja selama \pm 5 tahun, sehingga mengetahui informasi dalam hal produksi perusahaan.
3. Informan ketiga adalah karyawan bagian pemasaran PT. Dwi Candra, yang sudah bekerja selama \pm 4 tahun, sehingga mengetahui tentang informasi pemasaran perusahaan.
4. Informan keempat adalah karyawan bagian Produksi PT. Dwi Candra, yang sudah bekerja selama \pm 4 tahun, sehingga mengetahui tentang informasi produksi perusahaan.

Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2010, p. 430) aktivitas dalam analisis data yaitu: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Dalam menguji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan metode triangulasi. Sugiyono (2010, p. 464) metode triangulasi merupakan metode pengujian kredibilitas dengan melalui pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu.

III. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Sejarah Singkat dan Perkembangan PT. Dwi Candra

PT. Dwi Candra merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di dalam industri perikanan, yaitu pengolahan hasil perikanan berupa ikan beku. Memasuki tahun 2014 ini, PT. Dwi Candra lebih berfokus pada produksi daging rajungan dan bandeng beku, yang dipasarkan untuk tujuan lokal, mencakup pada wilayah pemasaran kota Surabaya, Semarang, dan Jakarta.

PT. Dwi Candra didirikan sejak tahun 1993. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan keluarga yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga, yaitu Direktur Utama dan Direktur Produksi memiliki hubungan keluarga sebagai kakak dan adik, dan beberapa karyawan lainnya merupakan kerabat dari pemilik perusahaan ini. Pendiri perusahaan ini yaitu Bapak Tjondro Harjono sebagai Direktur Utama perusahaan, Bapak Dimiyati Muzaini sebagai Direktur Divisi Produksi merupakan adik dari Bapak Tjondro Harjono. Kantor PT. Dwi Candra berlokasi di Jalan Malik Ibrahim No. 20 Sidoarjo, dengan lokasi pabrik yang saat ini di pusatkan di Kompleks Pergudangan Kav. 04 Sidomulyo, Kecamatan Buduran Kabupaten Sidoarjo.

Sejarah singkat PT. Dwi Candra, pada tahun 1993 telah menjadi pelaku usaha yang cukup mapan di bidang perikanan. Nilai omzet yang diperoleh PT. Dwi Candra di tiap tahunnya mencapai 6 - 7 miliar dengan kapasitas produksi per hari sebesar 5 - 6 ton. Jumlah karyawan ketika pekerjaan sedang tinggi, dalam arti kuantitas order dari para *buyer* tinggi, karyawan yang dipekerjakan perusahaan mencapai 300 orang, dengan rincian sebagai staff, karyawan tetap, karyawan harian, karyawan harian lepas dan karyawan borongan.

Operasional perusahaan tidak hanya dilakukan di pabrik yang berada di Sidoarjo saja, namun perusahaan melakukan pengembangan usaha melalui pembukaan *miniplant* di luar pulau Jawa.

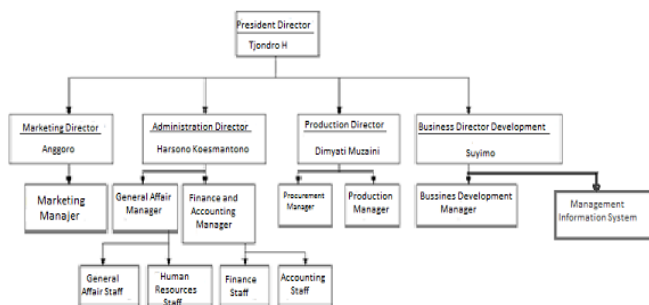
Hal demikian dikarenakan untuk saat ini, tepatnya tahun 2014 ini lebih fokus di pengolahan *meat* rajungan, *raw material* berupa rajungan diperoleh/dikirim dari Lombok Timur – Nusa Tenggara Barat, Kaki Air – Namlea dan Osi – Seram – Maluku dalam kondisi sudah dimasak, sehingga di pabrik tinggal melakukan pengupasan. Sedangkan untuk pengolahan bandeng beku, perusahaan juga melakukan pengembangan usaha di Bau Bau – Sulawesi. Komposisi usaha PT. Dwi Candra saat ini adalah 30% untuk pemasaran bandeng beku, dan 70% adalah untuk pemasaran daging rajungan. Besar harapan PT. Dwi Candra untuk dapat mengembangkan usaha pengolahan ikan beku ini, sehingga menurut Bapak Tjondro selaku pendiri dan Direktur Utama perusahaan, bahwa perlu kerja keras untuk dapat melanjutkan dan memajukan usaha ini.

Visi dan Misi PT. Dwi Candra

Visi dan misi yang dimiliki PT. Dwi Candra dimaksudkan untuk mempertegas jalur perusahaan akan di arahkan kemana. Adapun visinya adalah menjadi perusahaan pengelolaan hasil perikanan terbesar lintas wilayah di Indonesia. Misi perusahaan adalah secara terus menerus melakukan upaya peningkatan kualitas dan kuantitas produk dengan bertindak secara kreatif dan inovatif.

Struktur Organisasi PT. Dwi Candra

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan 1 selaku Direktur Utama PT. Dwi Candra mengatakan, bahwa struktur organisasi yang terdapat di perusahaan digunakan untuk mempertegas tugas dan tanggung jawab karyawan. Adapun struktur organisasi yang terdapat di PT. Dwi Candra adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Dwi Candra
Sumber: Data Internal Perusahaan, diolah

Analisis Lingkungan Internal PT. Dwi Candra Fungsi-fungsi Bisnis

Fungsi-fungsi bisnis yang dianalisis pada PT. Dwi Candra mencakup pada aktivitas pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen. Didalam fungsi-fungsi Bisnis ini juga terdapat fungsi manajemen didalamnya yaitu adanya perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian didalam

masing-masing fungsi bisnis. Berikut adalah penjabaran hasil wawancara dengan beberapa informan:

Pemasaran

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dan informan ketiga, berikut adalah penjabaran dari analisis lingkungan internal pada fungsi bisnis pemasaran.

Pemasaran adalah salah satu fungsi bisnis yang terdapat di PT. Dwi Candra yang memiliki peranan sangat penting atas usaha yang dijalankan oleh perusahaan. Kinerja pemasaran yang terdapat pada PT. Dwi Candra mencakup pada aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian.

Perencanaan yang terdapat didalam manajemen pemasaran pada PT.Dwi Candra adalah melakukan terobosan baru pada aktivitas *marketing*, sehingga tidak hanya bergantung pada kebutuhan para *buyer*. Dan untuk masa yang akan datang perusahaan akan menetapkan riset pasar sebagai bagian dari aktivitas perusahaan, karena perusahaan juga berkeinginan untuk bisa bersaing dilingkup domestik dan internasional. Dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi, maka perusahaan mengupayakan agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas, bahkan perusahaan juga mampu memberikan layanan yang baik kepada konsumen/*buyer* dengan memastikan, penggunaan bahan baku yang berkualitas yaitu benar-benar segar, penggunaan metode/sistem produksi yang disesuaikan dengan keinginan/order *buyer*, dan waktu pengiriman yang tepat

Pengorganisasian yang terdapat didalam manajemen pemasaran pada PT. Dwi Candra mencakup pada wilayah pemasaran kota Surabaya, Semarang, dan Jakarta yang berfokus pada rajungan dan bandeng beku. Dengan harga tergantung dari kesepakatan kedua belah pihak yakni antara perusahaan dengan *buyer*. Selama ini dalam memasarkan produknya, perusahaan selalu berhubungan dengan *buyer* secara langsung. aktivitas operasional selalu lancar, karena *buyer* selalu melakukan *repeat order* pada perusahaan. Sehingga selama ini *buyer* selalu menentukan keinginannya.

Pemotivasian yang terdapat didalam manajemen pemasaran pada PT. Dwi Candra adalah berupa motivasi terhadap kinerja marketing berupa *reward* atau penghargaan kepada marketing yang mampu memasarkan melebihi dari target yang telah ada, penghargaan tersebut berupa komisi sesuai yang telah ditentukan dari perusahaan. dan tidak terlepas dari peranan atasan dalam membimbing bawahannya, agar perusahaan menjadi lebih baik lagi.

Penempatan Staf yang terdapat didalam manajemen pemasaran pada PT. Dwi Candra adalah upaya perusahaan dalam meningkatkan pangsa pasar dengan terus menekan divisi *marketing* agar lebih aktif lagi dalam melakukan pemasaran, dan melakukan terobosan baru pada aktivitas *marketing*, sehingga tidak hanya bergantung pada kebutuhan para *buyer*. Disini perusahaan telah memiliki nama diantara para pesaingnya, dalam arti para pesaing juga mengakui keberadaan kualitas produk perusahaan

Pengendalian yang terdapat didalam manajemen pemasaran pada PT. Dwi Candra adalah dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi, maka perusahaan mengupayakan agar produk yang dihasilkan memiliki kualitas, bahkan perusahaan juga mampu memberikan layanan yang baik kepada konsumen/*buyer*. Dengan cara memastikan

penggunaan bahan baku yang berkualitas yaitu benar-benar segar, penggunaan metode/sistem produksi yang disesuaikan dengan keinginan/order *buyer*, dan waktu pengiriman yang tepat.

Keuangan/Akuntansi

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dan informan kedua, analisis lingkungan internal pada fungsi bisnis keuangan/akuntansi yang mencakup pada aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian.

Perencanaan yang terdapat didalam manajemen keuangan/akuntansi didalam PT. Dwi Candra adalah perusahaan telah menetapkan tujuan dan target keuangan yaitu perusahaan mencari keuntungan yang sebanyak-banyaknya, yang tentunya dengan cara yang wajar. Namun apabila modal yang dibutuhkan dirasa kurang bagi perusahaan maka aset yang dimiliki perusahaan bisa di agunkan untuk pinjaman ke pihak bank. Hal ini merupakan rencana perusahaan dalam meningkatkan modal jangka pendek/panjang yang sedang dibutuhkan perusahaan. Namun, hingga saat ini perusahaan masih belum pernah mengagunkan aset karena perusahaan hingga saat ini masih memiliki modal kerja yang cukup untuk kelangsungan operasional perusahaan.

Pengorganisasian yang terdapat didalam manajemen keuangan/akuntansi PT. Dwi Candra ialah modal yang diperoleh perusahaan untuk aktivitas operasional kerja merupakan modal sendiri, dengan komposisi saham Bapak Tjondro Harjono sebesar 43%, saham Bapak Dimiyati Muzaini sebesar 26% dan sisanya sebesar 31% merupakan saham Bapak Suyitno.

Pemotivasian yang terdapat didalam manajemen keuangan/akuntansi PT. Dwi Candra ialah terjalinnya hubungan baik antara PT. Dwi Candra dengan *buyer* yang loyal dalam pembelian produk. Perusahaan juga menjalin hubungan dengan para pemegang saham/investor, dituangkan kedalam surat perjanjian dengan kesepakatan saling menjaga hak dan kewajibannya sebagai pemegang saham/investor, bagi hasil/keuntungan atas kerja yang dilaksanakan serta saling membina komunikasi.

Penempatan staf yang terdapat didalam manajemen keuangan/akuntansi PT. Dwi Candra ialah perusahaan tentunya merekrut tenaga kerja sesuai dengan keahliannya yaitu perusahaan menerima lulusan dari perguruan tinggi dengan jurusan keuangan / akuntansi. Hal tersebut dilakukan agar masing-masing divisi dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan benar.

Pengendalian yang terdapat didalam manajemen keuangan/akuntansi PT. Dwi Candra ialah perusahaan selalu menerapkan setiap aktivitas-aktivitas pembiayaan, serta keluar masuknya uang didalam perusahaan akan dilakukan pencatatan yang dilanjutkan dengan pembukuan. PT. Dwi Candra berupaya untuk mengefektifkan prosedur-prosedur anggaran kerja yang ada. Hal demikian dilakukan dengan harapan bahwa aktivitas pembukuan dapat lebih teratur dan disiplin, baik untuk laporan kas harian, kas bulanan maupun laporan bank.

Poduksi/Operasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan kedua dan informan keempat, analisis lingkungan internal pada fungsi bisnis produksi/operasi yang mencakup pada aktivitas

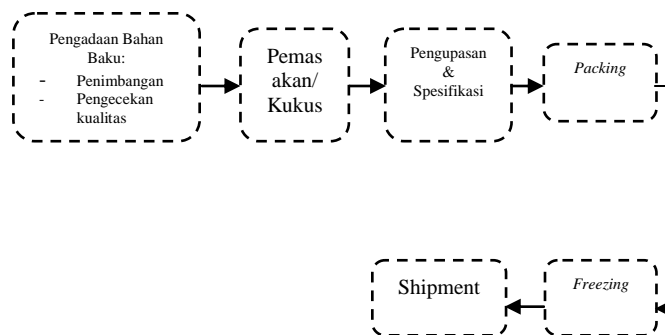
perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian.

Perencanaan yang terdapat didalam manajemen produksi/operasi dalam PT. Dwi Candra adalah dengan menentukan tujuan jangka panjang dan jangka pendek untuk mencapai tujuan dan target yang sudah di tentukan oleh perusahaan. Tujuan jangka panjang yang terdapat di manajemen produksi adalah bahwa perusahaan selalu memproduksi barang atau produk yang memiliki kualitas yang baik dengan kata lain penggunaan bahan-bahan baku yang benar-benar segar dan terjamin kualitasnya untuk para *buyer*. Sedangkan untuk tujuan jangka pendek yang terdapat di manajemen produksi adalah perusahaan selalu memproduksi barang atau produk sesuai dengan standar produksi yang sudah di tetapkan oleh perusahaan terhadap masing-masing kriteria produk untuk pasar lokal.

Pengorganisasian yang terdapat didalam manajemen produksi / operasi didalam PT. Dwi Candra adalah PT. Dwi Candra menetapkan *standard operational procedure* (SOP) bagi seluruh karyawan yang terlibat dalam proses produksi/operasi yaitu:

1. Mengganti alas kaki dengan sepatu khusus dari perusahaan.
2. Menggunakan topi/penutup kepala dari perusahaan.
3. Cuci tangan dengan air yang sudah di campur dengan *clorine* 50 ppm di dalam ember.
4. Sebelum masuk ke ruang proses, mengenakan baju seragam.
5. Masuk ke ruang proses, harus melewati *foot bath* yang dimana *clorine* 200 ppm di campur dengan air.
6. Mengenakan *rubber glove*.
7. Mencuci tangan dengan air hangat lalu di keringakan.
8. Selama bekerja dilarang merokok dan makan serta kurangi berbicara.
9. Dilarang meludah di ruang proses.
10. Apabila sakit atau ada luka di tangan tidak boleh untuk bekerja.

Sedangkan alur proses produksi yang terdapat di PT. Dwi Candra, adalah sebagai berikut:



Gambar 4.4 Proses Produksi PT. Dwi Candra
Sumber: Data Internal Perusahaan, diolah

Berdasarkan gambar diatas, maka dapat dijabarkan alur proses produksi yang terdapat di PT. Dwi Candra, adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan bahan baku melakukan aktivitas penimbangan dan pengecekan kualitas ikan

2. Proses masak dilakukan dengan melalui proses kukus
3. Pengupasan dilakukan dengan memisahkan daging dengan kulit dan dilakukan spesifikasi atau dikelompokkan sesuai *grade*/bagian-bagiannya
4. *Packing* menggunakan toples plastik atau mika plastic sesuai dengan jenis dan *gradenya*
5. *Freezing* dilakukan untuk mempertahankan kualitas daging rajungan
6. *Shipment* kepada *buyer* sesuai dengan order

Pemotivasian yang terdapat didalam manajemen produksi/operasi PT. Dwi Candra adalah menerapkan kedisiplinan bagi karyawan dan selalu ditekankan bahwa kualitas dari produk menjadi hal yang utama, serta kebersihan yang selalu dijaga para karyawan saat proses produksi dengan cara selalu mengikuti peraturan yang berlaku didalam perusahaan, hal demikian dilakukan agar karyawan dapat termotivasi agar bekerja dengan baik untuk hasil yang terbaik.

Penempatan staf yang terdapat didalam manajemen produksi/operasi PT. Dwi Candra adalah dengan cara menempatkan tenaga-tenaga kerja yang handal dan mengerti tentang bahan baku yang berkualitas, dengan kata lain bahan baku yang diterima oleh perusahaan hanya bahan baku yang benar-benar segar.

Pengendalian yang terdapat didalam manajemen produksi/operasi PT. Dwi Candra adalah PT. Dwi Candra telah membuat kebijakan dan prosedur dalam persediaan adalah dengan cara disesuaikan pada tingkat/kuantitas permintaan/order *buyer*, diharapkan dengan tindakan seperti untuk mengantisipasi adanya penumpukan *raw material* dan hasil produksi di gudang *coldstorage*. Sedangkan kebijakan dan prosedur pada pengendalian kualitas hasil produksi perusahaan, dilakukan dengan cara:

- a. Mengutamakan, memperhatikan kualitas bahan baku/*raw material* melalui:
 1. Ikan atau rajungan dalam kondisi segar dan lengkap anggota tubuhnya
 2. Memiliki penampakan yang bersih
 3. Tidak beraroma busuk
 4. Tutup insang tertutup dengan rapat dan basah
 5. Terdapat cairan khas dalam kulit
- b. Menggunakan sistem produksi yang disesuaikan dengan permintaan konsumen/*buyer* melalui:
 1. Menyesuaikan *Size* yang diinginkan *buyer*
 2. Sistem pembekuan
 3. *packing*

Penelitian dan Pengembangan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dan informan keempat, analisis lingkungan internal pada fungsi bisnis penelitian dan pengembangan operasi yang mencakup pada aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian.

Perencanaan yang terdapat didalam manajemen penelitian dan pengembangan PT. Dwi Candra adalah agar perusahaan dapat menghasilkan kualitas produk dalam menghadapi tingkat persaingan.

Pengorganisasian yang terdapat didalam manajemen penelitian dan pengembangan PT. Dwi Candra adalah fasilitas penelitian dan pengembangan (litbang) akan digunakan sebagai sarana dan prasarana dalam meningkatkan fasilitas perusahaan, sehingga perusahaan akan mendapatkan hasil

produksi yang semakin berkualitas. Kondisi demikian dimaksudkan dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi di industri pengolahan hasil perikanan, terutama pembekuan ikan.

Pemotivasian yang terdapat didalam manajemen penelitian dan pengembangan PT. Dwi Candra adalah dengan menerapkan disiplin pada setiap karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku didalam perusahaan, agar karyawan dapat bekerja lebih baik untuk hasil yang terbaik.

Penempatan staf yang terdapat didalam manajemen penelitian dan pengembangan PT. Dwi Candra adalah perusahaan selama ini mampu menghasilkan kualitas yang nyata pada hasil produksi, dengan ditunjang oleh keberadaan sumber daya manusia yang berkompeten dibidangnya seperti tenaga ahli pada masing-masing divisi.

Pengendalian yang terdapat didalam manajemen penelitian dan pengembangan PT. Dwi Candra adalah PT. Dwi Candra telah membuat kebijakan dan prosedur dalam persediaan adalah dengan cara disesuaikan pada tingkat/kuantitas permintaan/order *buyer*, diharapkan dengan tindakan seperti untuk mengantisipasi adanya penumpukan *raw material* dan hasil produksi di gudang *coldstorage*. Saat ini perusahaan mampu membuat gudang/*coldstorage* dengan kapasitas simpan bahan baku/*raw material* dan hasil produksi yang lebih besar lagi.

Analisis Lingkungan Eksternal PT. Dwi Candra Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dan informan ketiga, PT. Dwi Candra memiliki pesaing utama yaitu PT. Tonga Tiur di Rembang, PT. Alam Jaya di Surabaya, PT. Sekar Bumi di Sidoarjo, PT. ACC di Jakarta, dan CV. Karya Bersama di Surabaya. Namun kemampuan PT. Dwi Candra dalam produk, memang diakui oleh para pesaingnya. Hal itu dibuktikan dengan menggunakan *raw material* yang berkualitas/tingkat kesegarannya memasuki kriteria yang ditetapkan perusahaan, dan sistem produksi yang disesuaikan dengan keinginan/order *buyer*, seperti memproduksi *size / ukuran* sesuai dari permintaan *buyer* sendiri. Disini perusahaan sudah satu langkah telah melakukan peningkatan kualitas terhadap produk yang dihasilkan.

Selain itu, dalam menghadapi tingkat persaingan yang tinggi, perusahaan juga memberikan garansi atas produknya, serta meningkatkan komunikasi dengan *buyer* atas fitur-fitur produk yang diinginkan. Melalui langkah tersebut, perusahaan selalu mendapatkan reaksi kepuasan dari para *buyer*, yaitu *buyer* selalu melakukan *repeat order* terhadap produk perusahaan. Dengan tingkat persaingan yang tinggi di industri pengolahan hasil perikanan, hal tersebut memberikan dampak bagi perusahaan, yaitu tingkat profitabilitas perusahaan menunjukkan mengalami peningkatan. Perusahaan selama ini juga melakukan penurunan harga kepada *buyer* dengan harapan *buyer* akan lebih setia dengan hasil produksi perusahaan.

Namun tindakan penurunan harga dilakukan perusahaan dengan banyak pertimbangan, misalnya seperti ketika *raw material* dengan mudah didapatkan/dipasok, dan biaya *processing* juga dianggap seimbang dengan tingkat keuntungan yang didapatkan perusahaan.. Dengan kata lain permintaan produk terus mengalami peningkatan oleh para *buyers*. Namun selama ini perusahaan tidak pernah

terpengaruh oleh adanya pesaing yang lebih kuat, karena PT. Dwi Candra memiliki strategi dari kualitas produk yang cukup kuat dalam hal persaingan antara perusahaan pesaing.

Potensi Masuknya Pesaing Baru

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan pertama dan ketiga, adanya potensi pesaing baru memacu semangat perusahaan untuk terus meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Hal demikian dilakukan perusahaan untuk menghadapi tingkat persaingan di industri pengolahan hasil perikanan, termasuk dalam menghadapi adanya pesaing-pesaing baru. Selain dengan terus mengikuti perkembangan teknologi, perusahaan juga selalu berupaya untuk menumbuhkan loyalitas konsumen/*buyer*, yaitu dengan cara mengikuti/menerima jenis order yang ditentukan termasuk perihal sistem produksi yang diinginkan, dan permintaan perihal *packing*. Dalam menghadapi kebijakan regulasi pemerintah, perusahaan juga mentaati regulasi yang diberlakukan sebagai tolok ukur dalam berkiprah dalam industri pengolahan hasil perikanan. Perusahaan tidak pernah terpengaruh oleh adanya potensi masuknya pesaing baru, namun perusahaan kurang kuat dalam potensi masuknya pesaing baru karena perusahaan hanya mempertahankan dalam hal kualitas.

Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Berdasarkan hasil wawancara informan kedua dan keempat PT. Dwi Candra memiliki keyakinan bahwa produk yang dihasilkan cukup memiliki kualitas. Sehingga adanya produk pengganti tidak mengganggu keberadaan produk PT. Dwi Candra di pasaran, meskipun harga produk pengganti yang ada dipasaran masuk kategori memiliki harga lebih murah dari harga produk perusahaan. Hal demikian, disebabkan bahwa pada masing-masing produk akan memiliki keunggulan dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang berbeda-beda. Ukuran yang digunakan perusahaan sebagai pembandingan terhadap adanya kualitas produk pengganti adalah pada tingkat kandungan kebutuhan gizi yang terdapat di produk PT. Dwi Candra. Oleh karena itu, meskipun cukup banyak produk pengganti yang terdapat di pasaran, namun perusahaan tidak terpengaruh oleh adanya pengembangan produk pengganti, justru tingkat profitabilitas perusahaan tidak mengalami penurunan.

Daya Tawar Pemasok

Berdasarkan hasil wawancara informan kedua dan keempat hubungan PT. Dwi Candra dengan para pemasok *raw material* selama ini cukup baik. Pemasok PT. Dwi Candra berasal dari para nelayan yang berada di sekitar wilayah Jawa Timur dan Sulawesi untuk *raw material* bandeng, dan nelayan yang berada di wilayah Nusa Tenggara Barat, Madura dan Maluku untuk *raw material* rajungan. Dengan tetap menjalin dan meningkatkan komunikasi dengan para pemasok, tingkat kepercayaan dan kejujuran antara perusahaan dengan para pemasok dalam hal harga dan kualitas *raw material* juga tidak perlu diragukan lagi. Adanya kesulitan yang tengah dihadapi oleh para pemasok dalam hal ketersediaan *raw material*, dalam hal cuaca namun biasanya perusahaan juga ikut *rebus* dalam menghadapi kesulitan tersebut.

Dalam memberikan layanan kepada para pemasok, perusahaan juga memberikan keleluasaan kepada para pemasok untuk selalu menginformasikan perihal ketersediaan *raw material* yang dimilikinya, dengan telepon maupun

dengan datang langsung ke kantor PT. Dwi Candra. Selama ini perusahaan tidak pernah merasa terganggu dengan kendala-kendala yang dihadapi para pemasok, karena pengiriman dan kualitas produk selalu sesuai dengan keinginan dari perusahaan.

Daya Tawar Konsumen

Berdasarkan hasil wawancara informan pertama dan ketiga konsumen PT. Dwi Candra adalah para *buyer* yang selalu melakukan order kepada perusahaan. Selama ini *buyer* perusahaan berasal dari Surabaya, Semarang dan Jakarta. Dalam menghadapi konsumen/*buyer* yang melakukan negosiasi perihal harga produk, perusahaan selalu menghargai sikap para *buyer* tersebut. Perusahaan dapat melakukan negosiasi harga kepada *buyer*, apabila harga yang diminta oleh para *buyer* masih bisa *cover* biaya operasional *processing*, maka perusahaan akan memberikan harga yang diminta *buyers*. Permintaan produk/order *buyer* PT. Dwi Candra selama ini tergolong meningkat, karena para *buyer* selama ini memang selalu melakukan *repeat order* kepada perusahaan, sehingga profitabilitas perusahaan juga berdampak, yakni mengalami peningkatan.

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 dalam rangka pengembangan usahanya. Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat* (SWOT) yang dilakukan di PT. Dwi Candra adalah sebagai berikut:

1. *Strength* (Kekuatan) yang terdapat di PT. Dwi Candra adalah:
 - Kualitas Produk yang ada didalam perusahaan merupakan kekuatan bagi perusahaan dalam bersaing. Hal itu di buktikan dengan keberadaan para *buyer* yang selalu setia dengan produk perusahaan. Para *buyer* selalu puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan, dengan melalui dipenuhinya order produk sesuai dengan ordernya. Sistem produksi yang dilakukan perusahaan selama ini selalu disesuaikan dengan order *buyer*, dan *buyer* selalu melakukan *repeat order* kepada perusahaan serta adanya *raw material* yang kualitasnya juga diperhatikan dan diutamakan, baik oleh perusahaan maupun oleh pemasok.
 - PT. Dwi Candra dalam mengoperasionalkan perusahaan didukung dengan keberadaan *coldstorage*/gudang yang sangat besar, dengan kapasitas daya tampung/simpan juga besar. *Coldstorage* dilengkapi dengan peralatan-peralatan yang berteknologi. Oleh karena itu, *coldstorage* mampu beroperasi dengan cukup baik selama ini. Perusahaan selalu memperhatikan dan mengikuti kemajuan dan perkembangan ilmu dan teknologi untuk dapat menunjang operasional perusahaan.
 - Sumber Daya Manusia. PT. Dwi Candra dalam mengoperasional perusahaan selalu didukung oleh adanya sumber daya manusia/karyawan yang berkompeten dibidangnya. Karyawan selalu diberikan fasilitas untuk dapat bekerja dengan baik, dan

diperhatikan tingkat kesejahteraannya berupa tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya keagamaan. Pelatihan juga diberikan kepada karyawan divisi produksi berupa pelatihan sistem produksi tertentu, sesuai dengan sistem-sistem produksi yang di harapkan/diinginkan oleh *buyer*. Perusahaan juga memberikan imbalan/*reward* kepada karyawan yang berprestasi berupa bonus.

- Pengiriman barang kepada *buyers* selalu tepat waktu. PT. Dwi Candra selalu melakukan pengiriman barang sesuai dengan keinginan *buyers* dan selalu tepat waktu, hal tersebut dilakukan agar *buyers* tetap loyal terhadap perusahaan.
2. *Weakness* (Kelemahan) yang terdapat di PT. Dwi Candra adalah:
- Tidak pernah menentukan segmen pasar. PT. Dwi Candra selama ini dalam memasarkan produknya tidak pernah menentukan segmen pasar terlebih dahulu. Hal demikian disebabkan bahwa selama beroperasi di industri pengolahan hasil perikanan, terutama pembekuan ikan, perusahaan selalu yang dicari *buyer*.
 - Tidak pernah melakukan riset pasar. *Buyer* yang dimiliki perusahaan selama ini merupakan teman/rekan lama yang sebelumnya sudah mengetahui kinerja PT. Dwi Candra. Oleh karena itu, dalam memasarkan hasil produksinya, perusahaan selalu bergantung dengan keberadaan para *buyer*.
 - PT. Dwi Candra dalam hal kebutuhan *raw material*, selama ini masih bergantung dengan ketersediaan pemasok. Hal demikian disebabkan ketersediaan *raw material* juga bergantung pada musim yang berlangsung, yaitu ditentukan oleh alam. Selain itu, pemasok yang dimiliki perusahaan hanya ada beberapa pemasok saja, sehingga sangat perlu bagi perusahaan untuk mencari tambahan pemasok, agar *raw material* dapat selalu terpenuhi dan operasional tidak terhenti/tidak menolak order *buyer*, bahkan kuantitas sepenuhnya dapat terpenuhi dengan baik.
 - PT. Dwi Candra dalam beroperasi, kapasitasnya selalu bergantung pada kuantitas order *buyer*. Hal demikian terjadi karena perusahaan selama ini hanya beroperasi/berproduksi berdasarkan pada order *buyer*, dan perusahaan belum pernah melakukan pemasaran produk selain order *buyer*.
3. *Opportunity* (Peluang) yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Dwi Candra adalah:
- PT. Dwi Candra memiliki peluang atas sikap loyalitas *buyer* terhadap produk yang dihasilkan. Hal demikian semakin memotivasi perusahaan untuk terus memberikan produk dan layanan yang terbaik kepada konsumen/*buyer*.
 - 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
 - PT. Dwi Candra memiliki peluang atas adanya kemajuan dan perkembangan teknologi di Indonesia.

Hal tersebut, turut mendukung operasional perusahaan. Sehingga dalam aktivitas produksi, perusahaan juga menggunakan peralatan-peralatan yang berteknologi tinggi. Oleh karena itu, produk perusahaan selalu mendapat respon dari para *buyer*, dan mereka sangat puas dengan kinerja perusahaan, sehingga para *buyer* terus melakukan *repeat order*.

- PT. Dwi Candra memiliki peluang atas anjuran pemerintah perihal konsumsi ikan. Hal demikian dapat dilihat dari adanya wacana bahwa tahun ini tren konsumsi ikan masyarakat Indonesia mengalami peningkatan. Oleh karena itu, perusahaan semakin termotivasi untuk terus berinovasi dan semakin kreatif dalam memberikan produk yang berkualitas.
4. *Threat* (Ancaman) :
- Dengan tingkat persaingan yang tinggi, PT. Dwi Candra sampai dengan saat ini hanya mengantisipasi dengan melalui mempertahankan tingkat kualitas, bahkan dalam memasarkan produknya hanya dilakukan berdasarkan pada hubungan antar *buyer* atau permintaan/order *buyer* saja.
 - Pasokan *raw material* yang dilakukan oleh para pemasok/nelayan kepada PT. Dwi Candra selama ini selalu terkendala dengan adanya cuaca/musim, yaitu *raw material* akan dapat diperoleh dengan kuantitas yang banyak ketika musimnya saja. Hingga saat ini, perusahaan masih belum mampu mengantisipasi kendala tersebut, sehingga perusahaan masih tetap bergantung pada pemasok saja.
 - Dengan bertambahnya jumlah pendatang baru di industri pengolahan hasil perikanan, merupakan ancaman bagi perusahaan untuk tetap pada posisinya saat ini. Perusahaan selama ini dalam mengantisipasi adanya pendatang baru juga hanya terbatas pada mempertahankan kualitas produknya.
 - Perusahaan-perusahaan pesaing PT. Dwi Candra selama ini merupakan perusahaan-perusahaan besar yang cakupan wilayah pemasarannya cukup luas. Sedangkan perusahaan hingga saat ini aktivitas pemasarannya hanya terbatas pada permintaan para *buyer*. Perusahaan dalam menghadapi ancaman tersebut, hingga saat ini masih belum melakukan antisipasi apapun atas aktivitas *marketingnya*

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 adalah:

1. Strategi *Strength – Opportunity* (SO)
 - Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan kepada konsumen/*buyer* dengan didukung SDM yang berkompeten (S1, S3, O1, O2) dengan acuan aturan pemerintah maka perusahaan semakin termotivasi dalam meningkatkan kualitas produk

sehingga bisa memenuhi permintaan produk yang dilakukan para *buyers*.

- Meningkatkan kinerja perusahaan dengan didukung oleh kemajuan teknologi (S2, S3, O3, O4) dan pengiriman tepat waktu kepada *buyers*.
2. Strategi *Weakness – Opportunity* (WO)
- Merencanakan dan merealisasikan aktivitas riset pasar serta menentukan segmen pasar (W1, W2, O2, O4)
 - Menambah jumlah pemasok, agar *raw material* tidak hanya bergantung pada pemasok yang sudah ada, sehingga bisa meningkatkan kapasitas produksi (W3, W4, O1, O3)
3. Strategi *Strength – Threat* (ST)
- Meningkatkan serta memaksimalkan daya saing perusahaan melalui efisiensi waktu dan kualitas produk PT. Dwi Candra (S1, S4, T1, T3).
 - Meningkatkan kredibilitas perusahaan untuk memperluas pangsa pasar dengan cara memaksimalkan Sumber Daya Manusia yang dimiliki perusahaan (S2, S3, T2, T4).
4. Strategi *Weakness- Threat* (WT)
- Menentukan target pasar yang ingin dijangkau oleh perusahaan, agar dapat meminimalkan ketergantungan pesanan dari para *buyer*, juga berguna bagi perluasan pangsa pasar (W1, W2, T1, T4).
 - Membuat jenis produk baru dan menambah jenis ikan didalam perusahaan, dan mengembangkan lagi produk yang sudah ada didalam perusahaan, serta menambah jumlah pemasok agar menghindari adanya ketergantungan pada para pemasok. (W3, W4, T2, T3).

Formulasi Strategi

Berdasarkan dari hasil analisa Strength, Weakness, Opportunity, Threats (SWOT) PT. Dwi Candra, maka :

Perumusan Strategi bersaing PT. Dwi Candra

PT. Dwi Candra sebagai salah satu pelaku usaha di industri pengolahan hasil perikanan, yaitu pembekuan ikan memiliki posisi yang bagus terutama dalam hal kualitas produk serta sumber daya manusia yang berkompeten dibidangnya. Sehingga layak untuk diperhitungkan oleh para perusahaan pesaing dan konsumen/*buyer*. Aktivitas pemasaran yang dilakukan PT. Dwi Candra yaitu pemasaran produk perikanan berupa produk ikan beku yang bahan bakunya di pasok dari berbagai pemasok di Jawa Timur, dan pemasaran yang ditujukan untuk pemasaran lokal telah berhasil mendapatkan nilai omzet yang diperoleh PT. Dwi Candra di tiap tahunnya mencapai 6 - 7 miliar dengan kapasitas produksi per hari sebesar 5 - 6 ton.

Selama ini strategi yang digunakan oleh perusahaan dengan menggunakan analisa SWOT adalah hanya mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dengan sumber daya manusia yang berkompeten didalamnya dan didukung teknologi yang berkualitas. Strategi yang dijalankan perusahaan selama ini cukup baik, tetapi sebaiknya perusahaan juga memperhatikan dari segi kelemahan serta ancaman yang ada, dengan mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman. Hal ini dapat dilakukan dengan cara penentuan target pasar dan menciptakan inovasi-inovasi didalam produk perusahaan serta menambah jenis ikan, seperti ikan beku dan ikan siap saji. Dan dari analisa SWOT penulis akan merumuskan strategi untuk persaingan usaha yang dilakukan oleh PT. Dwi Candra, pilihan strategi yang tepat untuk digunakan PT. Dwi Candra adalah lima strategi generik yakni strategi diferensiasi (*differentiation*) tipe-3 dengan tujuan pasar besar.

Penerapan Strategi pada PT. Dwi Candra

Berdasarkan pada hasil analisis *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat* (SWOT) serta dalam memformulasikan strategi diferensiasi (*differentiation*) terhadap usaha PT. Dwi Candra. Perusahaan dapat memaksimalkan proses pemasaran dengan memanfaatkan sumber daya yang ada seperti karyawan yang berkompeten, dan teknologi yang canggih didalam perusahaan. Dengan cara demikian PT. Dwi Candra dapat menambah jenis usaha baru berupa produk yang sudah diolah oleh perusahaan atau produk yang berbeda dari yang dihasilkan perusahaan selama ini yakni produk ikan beku. Produk baru tersebut seperti produk ikan kaleng seperti *sarden* dan *tuna* yang sudah dipisahkan dengan tulang dan darahnya tetapi sudah diberi bumbu dan penyedap didalamnya serta dapat tahan lama atau sudah diawetkan. Perusahaan juga dapat menambah jenis ikan baru, dengan mengikuti tren konsumsi yang ada dikalangan masyarakat dengan melakukan riset pasar, yaitu perusahaan terjun langsung ke masyarakat untuk mengetahui kondisi yang ada di pasar.

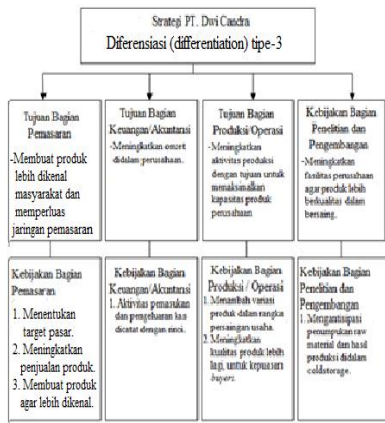
Kemudian perusahaan juga dapat mengembangkan produk yang sudah ada, seperti membuat fillet ikan, steak ikan, nugget berbahan ikan yang diolah dalam kemasan yang menarik dan diberi *brand* dari perusahaan. Hal ini akan mempermudah konsumen dalam menikmati produk yang

Tabel 4.1 Matriks SWOT

IF EF	<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk berkualitas 2. Memiliki <i>coldstorage</i> dengan kapasitas besar. 3. SDM yang dimiliki berkompeten 4. Pengiriman barang selalu tepat waktu 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak pernah menentukan segmen pasar. 2. Tidak pernah melakukan riset pasar. 3. Ketergantungan <i>raw material</i> dengan pemasok/nelayan. 4. Kapasitas produksi bergantung pada kuantitas order <i>buyer</i>.
	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan kepada konsumen/<i>buyer</i> dengan didukung SDM yang berkompeten (S1, S3, O1, O2). 2. Meningkatkan kinerja perusahaan dengan didukung oleh kemajuan teknologi (S2, S3, O3, O4) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan dan merealisasikan aktivitas riset pasar dan menentukan segmen pasar (W1, W2, O2, O4). 2. Menambah jumlah pemasok, agar <i>raw material</i> tidak hanya bergantung pada pemasok yang sudah ada, sehingga bisa meningkatkan kapasitas produksi (W3, W4, O1, O3).
	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan daya saing perusahaan melalui efisiensi waktu dan kualitas produk (S1, S4, T1, T3). 2. Meningkatkan kredibilitas perusahaan untuk memperluas pangsa pasar (S2, S3, T2, T4). 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menentukan target pasar yang ingin dijangkau (W1, W2, T1, T4). 2. Membuat jenis produk baru, dan menambah jenis ikan didalam perusahaan, menambah pemasok ikan. (W3, W4, T2, T3).
	<p>Opportunity (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas <i>buyer</i> pada produk perusahaan. 2. Adanya dukungan dari pemerintah dan perkembangan teknologi. 3. Kemajuan dan perkembangan teknologi. 4. Tren konsumsi ikan meningkat. 	
	<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tingkat persaingan tinggi. 2. Pasokan <i>raw material</i> bergantung cuaca/musim. 3. Bertambahnya jumlah pendatang baru. 4. Perusahaan pesaing wilayah pemasarannya lebih luas. 	

Sumber: Data Primer Penelitian, diolah

diciptakan perusahaan, dan lebih menarik minat masyarakat luas. Perluasan cakupan bisnis yang akan dilakukan oleh PT. Dwi Candra 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 dari perusahaan.



Gambar 4.7 Hirarki Penerapan Strategi pada PT. Dwi Candra
Sumber: Diolah Peneliti

1. Tujuan bagian pemasaran :
 - Membuat produk lebih dikenal masyarakat dan memperluas jaringan pemasaran perusahaan.
 Kebijakan yang mendukung pemasaran :
 - Menentukan target pasar yang ingin dijangkau oleh perusahaan
 - Meningkatkan penjualan produk yang baru maupun yang sudah ada diperusahaan
 - Membuat produk perusahaan agar lebih dikenal masyarakat misalnya dengan cara promosi produk keberbagai supermarket
2. Tujuan bagian keuangan/akuntansi :
 - Meningkatkan omzet dan keuntungan didalam perusahaan
 Kebijakan yang mendukung keuangan/akuntansi
 - Aktivitas pemasukan dan pengeluaran kas harus dicatat secara rinci.
3. Tujuan bagian produksi / operasi :
 - Meningkatkan aktivitas produksi dengan tujuan untuk memaksimalkan kapasitas produk yang ada didalam perusahaan.
 Kebijakan yang mendukung produksi /operasi :
 - Menambah variasi produk perusahaan, dalam rangka menghadapi tingkat persaingan usaha yang semakin tinggi.
 - Meningkatkan kualitas produk demi kepuasan konsumen
4. Tujuan bagian penelitian dan pengembangan :
 - Meningkatkan fasilitas yang ada didalam perusahaan, hal tersebut dilakukan agar perusahaan memiliki produk yang lebih berkualitas dalam bersaing.
 Kebijakan yang mendukung penelitian dan pengembangan:

- Mengantisipasi adanya penumpukan raw material dan hasil produksi didalam gudang coldstorage.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisis Lingkungan Internal

Kekuatan yang dimiliki PT. Dwi Candra adalah perusahaan memiliki produk yang berkualitas, dengan cara perusahaan selalu mengawasi ketersediaan bahan baku dari pemasok agar selalu segar, dan terjamin qizinya. Hal tersebut dibuktikan dari para *buyer* yang puas dengan pelayanan perusahaan sehingga selalu melakukan *repeat order*. Kemudian produk yang berkualitas juga didukung dengan keberadaan *coldstorage*/gudang yang besar, dengan kapasitas daya tampung/simpan juga besar. *Coldstorage* dilengkapi dengan peralatan-peralatan yang berteknologi demi menunjang operasional perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memiliki Sumber Daya Manusia yang berkompeten dibidangnya masing-masing. perusahaan juga selalu melakukan pengiriman tepat pada waktunya, serta garansi produk yang mengalami kerusakan sehingga hal tersebut dapat menimbulkan loyalitas dari para *buyer* terhadap perusahaan.

Kelemahan yang harus dikurangi oleh PT. Dwi Candra adalah perusahaan tidak pernah menentukan segmen pasar, selain itu perusahaan juga tidak pernah melakukan riset pasar. Perusahaan juga ketergantungan pengadaan bahan baku kepada para pemasok. Selain itu, kapasitas produksi juga bergantung kepada kuantitas pembelian dari para *buyer*.

Berdasarkan analisis Lingkungan Eksternal

Perusahaan memiliki peluang yang dapat dimanfaatkan yaitu, loyalitas dari para *buyer* terhadap produk yang dimiliki perusahaan. Dan dengan adanya dukungan dari pemerintah perihal aturan tentang penyederhanaan tata cara pengujian mutu ikan segar dan ikan beku, yaitu Instruksi Presiden No. 2 Tahun 1990 membuat kondisi ekonomi didalam perusahaan semakin meningkat, karena jumlah produk mengalami peningkatan. Adanya kemajuan teknologi yang dapat menunjang dan mempermudah sistem produksi perusahaan. Kemudian adanya tren dalam mengkonsumsi ikan yang bisa dijadikan sebagai peluang bagi perusahaan.

Sedangkan ancaman yang harus dihindari dari PT. Dwi Candra adalah tingkat persaingan yang tinggi, pasokan raw material bergantung pada musim/cuaca, bertambahnya jumlah pendatang baru, dan perusahaan pesaing yang memiliki wilayah pemasaran yang luas.

Berdasarkan pada analisis *Strength, Weakness, Opportunity dan Threats* (SWOT)

Pada usaha pengolahan produk ikan beku di PT. Dwi Candra, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki strategi dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dan layanan kepada konsumen/*buyer* dengan didukung SDM yang berkompeten dibidangnya masing-masing. Serta teknologi yang menunjang perusahaan dalam mempermudah proses produksi. Namun perusahaan harus memperhatikan kelemahan dan ancaman pada perusahaan, dengan cara penentuan segmen pasar, melakukan riset pasar, agar perusahaan lebih jelas akan diarahkan kemana sesuai keinginan perusahaan, menambah jenis ikan menambah, menambah jumlah pemasok ikan yang baru agar tidak terjadi

ketergantungan pada pemasok. Mengingat jumlah pesaing yang bertambah banyak.

Berdasarkan penerapan strategi pada usaha perikanan pada PT. Dwi Candra

PT. Dwi Candra seharusnya menambah strategi baru menggunakan strategi diferensiasi (*differentiation*) tipe-3 dengan tujuan pasar besar. Hal ini sesuai dengan visi perusahaan agar menjadi perusahaan pengolah ikan terbesar serta misi perusahaan yang akan terus menerus melakukan peningkatan kualitas dan kuantitas produk didalam perusahaan. Disini diferensiasi bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik dan menarik dalam industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga. Dalam kondisi seperti ini seharusnya perusahaan menentukan target pasar yang ingin dituju agar lebih jelas dalam pengarahannya pemasaran, dan menciptakan produk-produk baru yang dapat dijual dipasaran, serta menambah jenis ikan baru. Dengan strategi ini perusahaan dituntut agar lebih kreatif dan inovatif, tidak hanya produk namun kemasan yang menarik. Misalnya PT. Dwi Candra dapat menambah jenis usaha baru berupa produk yang sudah diolah oleh perusahaan atau produk yang berbeda dari yang dihasilkan perusahaan selama ini yakni produk ikan beku. Produk baru tersebut adalah ikan yang sudah diolah dan siap saji dalam kemasan berupa kaleng maupun plastik yang sudah dikemas semenarik mungkin dan diberi merk dari perusahaan. Dengan adanya strategi ini, maka produk perusahaan akan lebih dikenal masyarakat, dan memiliki dampak perluasan daerah pemasaran serta meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Saran

Berdasarkan pada analisa yang sudah dilakukan oleh peneliti, untuk pengembangan usaha yang sedang dilakukan PT. Dwi Candra, maka peneliti ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan bisa bermanfaat bagi PT. Dwi Candra. Saran tersebut diantaranya adalah:

1. PT. Dwi Candra hendaknya menentukan segmen pasar terhadap produknya, agar PT. Dwi Candra bisa mengetahui kondisi pasar melalui kebiasaan konsumen dalam mengkonsumsi produk pengolahan hasil perikanan. Serta membuat produk baru sesuai tren yang menjadi selera bagi masyarakat.
2. PT. Dwi Candra hendaknya melakukan riset pasar terhadap aktivitas pemasaran, agar lebih jelas pengarahannya dalam memasarkan produk perusahaan, serta divisi pemasaran PT. Dwi Candra bisa mendukung daya saing perusahaan
3. PT. Dwi Candra hendaknya mulai mencari pemasok baru, supaya aktivitas produksi tidak bergantung pada pemasok yang sudah ada, dan ketersediaan *raw material* bisa terpenuhi. Serta menambah jenis ikan baru.
4. PT. Dwi Candra hendaknya mulai memaksimalkan aktivitas pemasaran, serta aktivitas produksi agar PT. Dwi Candra tidak hanya bergantung/berdasarkan pada kuantitas order dari *buyers* saja.

DAFTAR REFERENSI

Azwar, Saifuddin. (2010). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
 Basrowi dan Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Rineka Cipta. Anggota IKAPI.

Bungin, Burhan. (2011). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. (2th ed). Jakarta: Prenada Media Group.
 David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep*. (12th ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.
 Ekonomi.inilah.com. (2013, Maret 20). *RI Punya Potensi Besar Sektor Kelautan & Perikanan*. Retrieved 17 february, 2014. from <http://ekonomi.inilah.com/read/detail/1969507/ri-punya-potensi-besar-sektor-kelautan-perikanan>.
 Grede, Robert. (2008). *5 Strategi Ampuh Berbisnis*. Yogyakarta: Penerbit B-First. Anggota IKAPI.
 Griffin, Ricky. (2002). *Manajemen*. (Jilid 1 ed., 7). Jakarta: Erlangga.
 Hasibuan, H. Malayu. S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
 Industri.kontan.co.id. (2014, Januari 8). *Sektor Perikanan Sumbang 6,45% Ekonomi Indonesia*. Retrieved 17 february, 2014. from <http://industri.kontan.co.id/news/sektor-perikanan-sumbang-645-ekonomi-indonesia>.
 Kodrat, David Sukardi. (2009). *Manajemen Strategi: Membangun Keunggulan Bersaing Era Global Di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
 Noe, Raymond A. et. al. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing. (Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage)*. Jakarta: Salemba Empat.
 Pearce, John dan Robinson, Richard. (2011). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. (Buku 1 ed., 10). Jakarta: Salemba Empat.
 Pramono, Peni dan Esmaningtyas, Wiwied. (2012). *Ketangguhan Perusahaan Keluarga Bertahan Lebih Satu Abad*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo. Anggota IKAPI.
 Purhantara, Wahyu. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
 Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. Anggota IKAPI.
 Statistik.kkp.go.id. (2013). *Aplikasi Sistem Informasi Diseminasi Data Statistik Kelautan dan Perikanan: Kementerian Kelautan dan Perikanan: Grafik Statistik Kelautan dan Perikanan*. Retrieved 17 february, 2014. from <http://statistik.kkp.go.id/>.
 Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
 Sule, Erni Trisnawati dan Saefullah, Kurniawan. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.
 Susanto, AB. (2005). *World Class Family Business*. Jakarta: Mizan.
 Suyanto. (2007). *Strategic Management Global Most Admired Companies: Perusahaan Yang Paling Dikagumi Dunia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
 Swa.co.id. (2013, Mei 27). *Resep Sukses Wariskan Perusahaan Keluarga*. Retrieved 8 March, 2014. from

<http://swa.co.id/business-strategy/resep-sukses-wariskan-perusahaan-keluarga>.

Umar, Husein. (2008). *Strategic Management In Action*.

Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. Anggota IKAPI.

Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT.

Gramedia Pustaka Utama Anggota IKAPI.

www.kkp.go.id. (2013, Nopember 26). *Ditjen PSDKP*

Melakukan Operasi Air Surveillance di Perairan

Arafuru. Retrieved 17 february, 2014. from <http://>

[www.kkp.go.id/index.php/arsip/c/10226/Ditjen-PSDKP-](http://www.kkp.go.id/index.php/arsip/c/10226/Ditjen-PSDKP-Melakukan-Operasi-Air-Surveillance-di-Perairan-Arafuru/?category_id=91)

[Melakukan-Operasi-Air-Surveillance-di-Perairan-](http://www.kkp.go.id/index.php/arsip/c/10226/Ditjen-PSDKP-Melakukan-Operasi-Air-Surveillance-di-Perairan-Arafuru/?category_id=91)

[Arafuru/?category_id=91](http://www.kkp.go.id/index.php/arsip/c/10226/Ditjen-PSDKP-Melakukan-Operasi-Air-Surveillance-di-Perairan-Arafuru/?category_id=91).