

## ANALISIS STRATEGI BERSAING PT. ALAM JAYA DI SURABAYA

Evelyn Yunita dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: evelyn.yunitaa@gmail.com ; dhyah@petra.ac.id

**Abstrak-** Setiap perusahaan dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki. Dalam merumuskan strategi bersaing, perusahaan perlu memahami kondisi internal dan eksternal. Tujuan penelitian ini adalah untuk merumuskan strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh PT. Alam Jaya di Surabaya dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspor-impor ikan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kualitatif. Metode pengumpulan data adalah wawancara dan dokumentasi, sedangkan penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah *template analysis*. Hasil penelitian menunjukkan strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh PT. Alam Jaya dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspor-impor ikan adalah diferensiasi dengan menggunakan manfaat yang lebih tinggi pada produk seperti memproduksi makanan yang berasal dari olahan ikan. Selain itu, dapat menggunakan strategi intensif dengan penetrasi pasar. Strategi penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pasungsa pasar untuk produk atau jasa yang di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Salah satu caranya dengan pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran dilakukan perusahaan dengan meningkatkan kegiatan ekspor dengan memperluas promosi melalui kerjasama dengan retail-retail mancanegara yang belum menjadi mitra perusahaan.

**Kata Kunci - Strategi Bersaing, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal**

### I. PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara dengan luas lautan serta pantai yang cukup panjang, karena itu komoditas perikanan merupakan komoditas yang cukup penting bagi Indonesia. Berdasarkan data Dewan Kelautan Indonesia (2014) menunjukkan luas laut Indonesia meliputi 75,3% dari seluruh luas wilayah negara. Kondisi alam Indonesia yang demikian memungkinkan masyarakat untuk menangkap dan membudidayakan ikan di seluruh wilayah tanah air. Karena itu, tidaklah mengherankan apabila Indonesia merupakan salah satu negara eksportir perikanan utama dunia. Sektor perikanan menjadi penyedia lapangan pekerjaan dan sumber devisa serta investasi.

Industri perikanan memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, mengingat Indonesia adalah negara kepulauan yang memiliki potensi sumberdaya kelautan dan perikanan yang sangat tinggi. Berdasarkan data statistik Kementerian Kelautan dan Perikanan (2013) menunjukkan nilai ekspor perikanan mengalami kenaikan sebesar 9,44% dari nilai ekspor perikanan sebesar US\$ 3,52 miliar pada tahun 2011 dan meningkat menjadi US\$ 3,85 miliar pada tahun 2012 dengan pertumbuhan neraca perdagangan perikanan sebesar

13,47%. Dari jumlah tersebut, neraca perdagangan produk perikanan tahun 2012 surplus sebesar 13,47%, yaitu US\$ 3,44 miliar. Sementara disisi lainnya, sepanjang tahun 2012 volume impor hasil perikanan mengalami penurunan sebesar 15,56% dari US\$ 488 ribu pada tahun 2011 menjadi US\$ 412 ribu pada tahun 2012.

Pada tahun 2012, volume ekspor hasil perikanan didominasi oleh ikan lainnya (ikan hidup/segar, ikan beku, ikan kering/asap/asin, dan ikan dalam kaleng) yaitu sebesar 43% dari total volume ekspor hasil perikanan Indonesia. Pada tahun 2012 terdapat 6 provinsi di Indonesia yang memberikan kontribusi ekspor hasil perikanan tertinggi, salah satunya adalah Jawa Timur yaitu sebesar 352.839 ton, meningkat 3,24 persen dari tahun 2011.

Perusahaan-perusahaan yang bergerak pada industri ekspor dan impor ikan di Indonesia diantaranya adalah PT. Alam Jaya, PT. Sekar Bumi, PT. CP Prima, PT. Awindo International, PT. Inti Lautan Fajar Abadi, PT. Lautan Niaga Jaya, PT. Bumi Menara Internusa, PT. Bahari Biru Nusantara, PT. Medan Tropical Canning, PT. Dharma Samudra. PT. Alam Jaya merupakan salah satu perusahaan ekspor dan impor ikan yang terletak di provinsi Jawa Timur di mana dibandingkan provinsi lainnya, Jawa Timur memiliki angka ekspor tertinggi dibandingkan dengan provinsi lainnya, hal ini didukung oleh keberadaan pelabuhan Tanjung Perak.

PT. Alam Jaya bertempat di Jl. Rungkut Industri II No.25 Surabaya. Model usaha yang dijalankan oleh perusahaan adalah B2B (*Business to Business*) karena konsumennya adalah dari perusahaan atau industri yang membeli produk untuk dijual kembali. Produk hasil perikanan yang diekspor oleh PT. Alam Jaya adalah ikan segar, ikan fillet, dan cumi-cumi. Negara-negara di Eropa dan Amerika merupakan tujuan ekspor dari produk-produk hasil perikanan PT. Alam Jaya. PT. Alam Jaya tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan ekspor, namun hasil perikananannya juga dijual kepada konsumen di dalam negeri seperti supermarket, hotel-hotel dan restoran-restoran *sea food*. Aktivitas perusahaan tidak sebatas pada kegiatan ekspor, namun juga melakukan impor hasil perikanan seperti ikan Salem dan Salmon yang tidak tersedia di wilayah perairan Indonesia.

Selama ini strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT. Alam Jaya adalah dengan mengikuti expo atau event di beberapa negara Eropa dan Amerika. PT. Alam Jaya menjadi salah satu peserta dari Seafood Expo North America (SENA) 2014 di Boston, Amerika Serikat (AS) yang merupakan pameran *sea food* terbesar di Boston. Selain itu, perusahaan memanfaatkan teknologi informasi dengan membuat *website* yang berisikan informasi tentang produk-produk perusahaan. Dalam menghadapi persaingan yang ketat di industri ekspor dan impor hasil perikanan, pemilik perusahaan menyadari bahwa perusahaan harus mampu menerapkan strategi yang

tepat sehingga perusahaan dapat tetap eksis dalam bisnis. Namun, dalam menghadapi persaingan yang ketat, PT. Alam Jaya menghadapi permasalahan diantaranya adalah pasokan bahan baku yang tidak lancar. Pada musim tertentu seperti angin barat atau setelah lebaran, perusahaan mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku karena bahan baku yang diperoleh dari pemasok perusahaan terbatas. Untuk pasar domestik perusahaan hanya mengandalkan tenaga pemasaran yang menawarkan produk perusahaan. Strategi dapat dikatakan sebagai suatu aktivitas manajemen untuk memperkuat posisi perusahaan. Tanpa adanya strategi, seorang pemimpin perusahaan tidak dapat mengelola perusahaan dengan baik.

Strategi merupakan faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Manajemen dengan segenap kemampuannya dituntut untuk menyusun strategi yang sesuai bagi perusahaan. Setiap perusahaan, baik yang bergerak di bidang jasa maupun non jasa, dalam melakukan kegiatan bisnis memerlukan strategi yang mampu menempatkan perusahaan pada posisi yang terbaik, mampu bersaing serta terus berkembang dengan mengoptimalkan semua potensi sumber daya yang dimiliki. Menurut Porter 1998 (dikutip dalam Kuntjoroadi dan Safitri, 2009, p.46) keunggulan bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis.

Dalam merumuskan strategi bersaing, maka perusahaan perlu memahami kondisi internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan internal menggunakan *value chain* yang bertujuan untuk menambahkan nilai dari suatu produk atau jasa dan juga dapat menjadi sumber keunggulan bersaing dengan melakukan aktivitas-aktivitas lebih baik dari pesaingnya. Analisis lingkungan eksternal menggunakan *five force porter* yaitu persetujuan diantara perusahaan yang saling bersaing, potensi pengembangan produk pengganti, potensi masuknya pesaing baru, kekuatan tawar konsumen dan kekuatan tawar pemasok. Pemahaman terhadap kondisi internal dan eksternal yang baik, memainkan peran yang besar dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan (Griffin dan Ebert, 2010, p.28). Oleh karena itu, manajemen PT. Alam Jaya harus memahami lingkungan internal dan eksternal perusahaan secara lengkap dan akurat, selanjutnya berusaha untuk beroperasi dan bersaing didalamnya dengan merumuskan strategi bersaing yang tepat. Sehingga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. Alam Jaya di Surabaya dalam merumuskan strategi bersaing yang tepat bagi usahanya. Berdasarkan pembahasan pada latar belakang masalah yang ada, maka rumusan masalah dalam penelitian ini bertujuan untuk memformulasikan strategi bersaing yang sesuai pada PT. Alam Jaya di Surabaya dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspor-impor ikan.

## II. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif. Metode kualitatif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian dan dengan cara mendeskripsikan dalam bentuk kata-kata. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan berbagai kondisi, situasi yang

timbul pada objek penelitian. Kemudian akan ditemukan gambaran tentang kondisi dan situasi tertentu.

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah PT. Alam Jaya. PT. Alam Jaya terletak di Jl. Rungkut Industri II No.25 Surabaya. Model usaha yang dijalankan oleh perusahaan adalah B2B (*business to business*) karena konsumennya adalah dari perusahaan atau industri yang membeli produk untuk dijual kembali. Sedangkan objek penelitian ini adalah strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh PT. Alam Jaya di Surabaya dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspor-impor ikan.

Teknik penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dan *snowball sampling*. *Purposive sampling* yaitu dengan memilih informan berdasarkan pertimbangan, sedangkan *snowball sampling* yaitu mengambil sumber data yang berasal dari luar perusahaan yang akan membantu melengkapi data yang sudah diberikan sebelumnya. Informan dalam penelitian ini adalah wakil komisaris, manajer (manajer *marketing*, manajer HRD, manajer *accounting and tax*, manajer produksi, manajer *PPIC and logistic*), staff (staff *marketing*, staff HRD, staff *accounting and tax*, staff produksi, staff *PPIC and Logistic*) dari dalam perusahaan, dan juga konsumen dan pemasok yang berasal dari luar perusahaan berdasarkan rekomendasi dari perusahaan.

Jenis data yang akan diambil dari penelitian ini adalah data kualitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh dari hasil wawancara dengan informan penelitian. Hasil wawancara yang didapatkan berupa aktivitas *value chain* dan kondisi lingkungan eksternal perusahaan, sedangkan data sekunder merupakan informasi dari data perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung melalui tatap muka dengan informan penelitian, sedangkan dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data berupa dokumen perusahaan yang berisikan profil perusahaan dan foto-foto lapangan yang terkait aktivitas bisnis di perusahaan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengacu pada *template analysis* yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman yaitu dengan melakukan tiga tahap yaitu *data reduction* (reduksi data), *data display* (penyajian data), dan *conclusion drawing/verification* (penarikan kesimpulan).

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Triangulasi sumber adalah membandingkan dan mengecek suatu informasi yang diperoleh melalui berbagai sumber yang berbeda. Dimana data yang didapat dari hasil wawancara dengan narasumber penelitian akan dibandingkan dengan data yang didapatkan dari narasumber lainnya.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Lingkungan Internal

#### *Value chain*

Menurut Porter (1992, p.33) *value chain* merupakan kumpulan dari semua aktivitas yang dilakukan perusahaan mulai dari membeli bahan baku, mendesain/membuat produk, memasarkan hingga produk tersebut sampai ke tangan konsumen

termasuk layanan purna jualnya sehingga dapat dikatakan bahwa aktivitas-aktivitas tersebut menambah nilai dari suatu produk atau jasa dan juga dapat menjadi sumber keunggulan bersaing dengan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut lebih baik dari pesaingnya. Analisis *value chain* terbagi menjadi dua yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung.

- Aktivitas Utama

#### *Inbound Logistic*

*Inbound logistic* adalah aktivitas yang dihubungkan dengan penerimaan, penyimpanan, dan penyebaran input ke produk seperti penanganan bahan baku, pergudangan, pengendalian persediaan. Dalam proses penanganan bahan baku yang terdapat di perusahaan dapat diketahui standar operasional prosedur yang telah ditetapkan dalam proses pembelian bahan baku seperti proses permintaan pembelian, prosedur permintaan penawaran harga dan pemilihan pemasok, prosedur order pembelian, prosedur penerimaan barang, dan prosedur pencatatan utang. Setiap bahan baku yang ada di perusahaan perlu diatur terutama dalam menentukan bahan baku yang harus keluar terlebih dahulu dari gudang. Dapat diketahui perusahaan berpedoman pada FIFO (*first in first out*), hal ini dikarenakan bahan baku ikan yang lebih awal masuk digudang akan mendapat prioritas untuk keluar terlebih dahulu. Persediaan juga memiliki peran penting terhadap kesuksesan suatu perusahaan, karena berkaitan langsung dengan ketersediaan barang untuk memenuhi permintaan pelanggan. Fungsi pengendalian persediaan dilakukan agar bahan baku yang ada di gudang tetap berkualitas bagus dengan cara melakukan pengepakan dan ikan dibekukan.

Dalam menjalankan fungsi persediaan terkadang perusahaan menemukan bahan baku ikan yang rusak. Untuk bahan baku ikan yang rusak perusahaan tidak akan memproduksinya tetapi perusahaan akan membuang ikan tersebut atau dijual untuk dijadikan makanan ternak, sehingga perusahaan telah memiliki kriteria dalam pemilihan bahan baku. Kriteria dalam pemilihan bahan baku yang berkualitas bisa dilihat dari ciri-ciri seperti mata bening, insang yang masih bagus, sisik masih lengket atau tidak lepas, serta baunya tidak busuk, bila ikan tidak sesuai dengan kriteria perusahaan bisa mengembalikan ke pemasok. Ikan yang sudah diterima biasanya langsung di proses, tetapi bila pemasok datang terlalu sore maka perusahaan akan memproses keesokan harinya dan menyimpan ikan dalam *cold box*.

#### *Operation*

*Operation* adalah aktivitas yang berhubungan dengan perubahan input menjadi output. Pertama perusahaan melakukan pembongkaran ikan dengan cara dituang ke atas meja penerimaan lalu dimasukan ke dalam keranjang plastik, lalu diambil contoh secara acak untuk diperiksa kesegarannya, setelah penerimaan barang dan penimbangan ikan dicuci dua kali hingga bersih dan ikan dibekukan dalam *air blast freezer* dengan suhu  $-40^{\circ}\text{C}$ . Kedua adalah pengemasan, pelabelan (nama merek, berat bersih, dan tanggal produksi), dan penyimpanan dalam *cold storage*. Pengemasan dilakukan dengan *staping band*, *plastic bag* dan master karton. Setiap ikan beku dikemas dengan *plastic bag* dan dimasukan dalam karton. Penyimpanan dalam *cold storage* harus dioperasikan dengan suhu  $-25^{\circ}\text{C}$  dan produk jadi dapat bertahan di *cold storage* hingga 24 bulan.

Pengendalian manajemen atas kegiatan operasi diperlukan untuk menjamin bahwa sebuah pekerjaan dilakukan dengan cara yang cepat dan tepat. Pengendalian kegiatan operasi dilakukan dengan cara mengadakan rapat dan *briefing* di masing-masing divisi.

#### *Outbound Logistic*

*Outbound logistic* adalah penanganan terhadap produk jadi yang akan dikirimkan kepada konsumen. Proses bisnis dimulai ketika konsumen melakukan pembelian. Perusahaan akan membuat catatan atau *proforma invoice* untuk mencatat apa saja yang dibeli konsumen, kemudian dilakukan pengecekan digudang. Setelah itu, dilakukan proses produksi dan dilanjutkan pengiriman ke konsumen. Untuk jadwal pengiriman, perusahaan akan memberikan informasi kepada konsumen mengenai estimasi waktu yang dibutuhkan untuk produk sampai ke konsumen.

Perusahaan dalam melakukan pengiriman produk kepada konsumen menggunakan alat transportasi, seperti kapal, trailer, truk, *pick up*, dan *refrigerator countainer* yang khusus untuk ekspor ikan. Kapal laut biasanya digunakan perusahaan untuk pengiriman produk ke luar pulau dan ke luar negeri. Sedangkan untuk trailer, truk, dan *pick up* digunakan sebagai alat transportasi untuk pengiriman yang melalui jalur darat. Apabila PT. Alam Jaya akan melakukan pengiriman ekspor, maka digunakan kapal laut. Kapal laut tersebut dilengkapi *refrigerator container* yang berfungsi sebagai tempat penyimpanan ikan yang dapat diatur temperatur suhunya, sehingga ikan tahan lama karena tetap beku. Alat transportasi yang digunakan untuk melakukan pengiriman produk ke konsumen tidak semua milik perusahaan. Perusahaan bekerjasama dengan perusahaan pelayaran seperti Maersk Line yang telah menjadi mitra perusahaan untuk melakukan pengiriman produk ke luar pulau dan menjalin kerjasama dengan perusahaan ekspedisi Tia Sentosa. Untuk memperlancar proses pengiriman agar sesuai jadwal, maka perusahaan memberikan estimasi waktu pengiriman. Penjadwalan pengiriman produk sesuai yang ditulis di *proforma invoice*.

Waktu pengiriman untuk produk ekspor bisa mencapai satu bulan. Cara untuk mengatur kegiatan ekspor adalah perusahaan akan membuat *invoice* yang berisikan nama pengirim, nama pemesan, dikirim menggunakan apa, tanggal pengiriman dan waktu sampai di tempat, deskripsi barang yang di pesan (nama, berat karton/tempat, berat pesanan, dan total) dan mencantumkan nomor *countainer*. Kedua PT. Alam Jaya akan membuat *letter of credit*. *Letter of credit* adalah bukti transaksi negara yang dituju seperti menggunakan bank apa, keterangan untuk siapa, dan alamat yang dituju untuk membayar.

#### *Marketing and sales*

*Marketing and sales* adalah aktivitas yang dihubungkan dengan kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan. Selain itu, aktivitas pemasaran juga berhubungan dengan pembelian, pemilihan penyalur, hubungan dengan penyalur dan pembeli dan penetapan harga. Dalam kegiatan pemasaran setiap perusahaan perlu menentukan *target segment* pasarnya karena untuk memberikan suatu acuan bagi perusahaan untuk memasarkan produknya. *Target segment* PT. Alam Jaya adalah supermarket, hotel-hotel, dan restoran. Dalam aktivitas *marketing and sales*, PT. Alam Jaya

melakukan pendekatan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan konsumen. Pendekatan yang dilakukan perusahaan adalah dengan cara pendekatan secara personal yang dilakukan staff pemasaran dengan cara mendatangi pelanggan untuk mencari informasi mengenai apa saja produk yang laris dan banyak dibeli oleh konsumennya. Aktivitas-aktivitas pemasaran yang dilakukan PT. Alam Jaya adalah memasarkan produk, mengecek produk yang siap kirim, mencari calon pembeli, melakukan kegiatan promosi. Kegiatan promosi dan pengelaran produk di luar negeri diantaranya melalui pameran-pameran internasional. Tenaga pemasaran dalam memasarkan produk yaitu dengan datang ke tempat konsumen untuk menunjukkan *sample*, terkadang membawa *sample* bukan hanya ingin menunjukkan ke konsumen saja tetapi diharapkan agar konsumen bisa mencoba produk tersebut, dan membawa katalog produk yang berisikan produk PT. Alam Jaya yaitu berupa ikan beku dan *fillet* adalah *Red snapper* (bentuk utuh, *fillet*, *steak*), *cuttle fish* (bentuk *whole round uncleaned*), *octopus* (bentuk *whole cleane, beak out, eyes out, ink out*), *milk fish* (*whole round*), *squid* (*whole round, whole cleaned*), *king fish* (*whole round, steak*), *cat fish* (*whole round*), *kapas-kapas* (*whole round*), *needlefish* (*whole round*), *leather jaket* (*whole round, headless skin off*), *croaker* (*whole round*) dan *threadfin* (*whole round*). Untuk harga produk mulai dari Rp. 20.000 – Rp. 1.000.000,-, untuk ikan *fillet* biasanya berharga Rp. 50.000,- berisi 4 *fillet* ikan. Pengemasan ikan perkarton untuk *fillet* dan *steak* adalah 10kg, untuk *whole round* adalah 20 kg.

#### Service

*Service* adalah aktivitas yang berhubungan dengan penyediaan pelayanan untuk meningkatkan atau mempertahankan nilai produk. Pemberian pelayanan yang baik kepada konsumen sudah menjadi tanggung jawab perusahaan. Tanpa adanya pelayanan yang baik, perusahaan tidak mungkin bisa mendapatkan banyak konsumen. Di dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, pemberian pelayanan yang baik bisa menjadi salah satu cara untuk menarik perhatian konsumen agar tetap melakukan pembelian produk di perusahaan. Dalam memberikan pelayanan ke konsumen, maka PT. Alam Jaya akan memberikan produk yang berkualitas tinggi dan *free delivery*. Perusahaan juga memberikan garansi untuk masing-masing produknya yaitu terdapat pada *letter of guarantee*. Selain pemberian layanan pengiriman produk, perusahaan juga melayani keluhan yang diberikan konsumen. Keluhan-keluhan yang disampaikan oleh konsumen akan di respon dengan cepat oleh perusahaan dan keluhan-keluhan akan dicatat, sehingga konsumen menjadi puas.

- Aktivitas pendukung

#### Procurement

*Procurement* adalah aktivitas yang mengacu pada fungsi pembelian. Fungsi pembelian yang dimaksudkan adalah pembelian bahan baku yang digunakan oleh PT. Alam Jaya dari pemasok, pembelian peralatan dan perlengkapan untuk perusahaan. Pengiriman bahan baku ke perusahaan bukan pada saat perusahaan membutuhkan, tetapi selama bahan baku tersedia maka pemasok akan mengirimkan ke perusahaan. Pengiriman produk ke perusahaan dilakukan setiap hari kecuali pada hari minggu dan libur. Tetapi bila bahan baku yang dikirimkan ke perusahaan berasal dari luar pulau maka

pengiriman hanya satu bulan hanya empat kali. Pemasok PT. Alam Jaya adalah pengepol dan nelayan yang berasal dari Banyuwangi, Lamongan, Madura, dan Pacitan. Bahan baku yang dibeli perusahaan adalah ikan air laut dan ikan air tawar *red snapper, cuttle fish, yellow croaker, milk fish, cat fish*, tuna dan juga selain ikan ada cumi-cumi. Sedangkan sistem pembayaran ke pemasok tergantung pada kesepakatan di awal. Terkadang ketika pemasok mengirimkan bahan baku perusahaan akan langsung membayar, namun perusahaan juga pernah melakukan pembayaran setelah seminggu sampai dengan sebulan setelah pengiriman.

Perusahaan juga membeli peralatan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan yaitu meja, kursi, printer, lampu, dan alat-alat produksi yaitu *cold storage, air blast freezer*, mesin *packing*, dan perlengkapan yaitu alat tulis, kertas, kertas stiker dan tinta printer.

#### Technology Development

*Technology Development* adalah setiap aktivitas nilai yang mengandung teknologi. Kegiatan produksi dan operasional yang ada di perusahaan menggunakan teknologi seperti *air blast freezer, cold storage*, dan mesin *packaging*. PT. Alam Jaya memiliki dua *air blast freezer* dan dua *cold storage*. Perusahaan tidak hanya menggunakan mesin sebagai aktivitas operasi tetapi juga memanfaatkan jaringan internet untuk memasarkan produk-produknya yaitu melalui *website*. Terkait dengan pengembangan teknologi, PT. Alam Jaya masih belum memiliki rencana untuk mengembangkan teknologi, karena mesin yang ada masih bisa di pakai dan masih bagus.

#### Human Resources Manajement

*Human Resources Manajement* adalah aktivitas yang terlibat dalam perekrutan, pengangkatan, pelatihan, pengembangan dan kompensasi untuk semua jenis personel. Perekrutan adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada perusahaan, sedangkan seleksi merupakan rangkaian tahapan khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Kriteria yang dilakukan untuk rekrutmen dan seleksi karyawan adalah berpengalaman dan maksimal berusia 30 tahun. Rekrutmen yang dilakukan PT. Alam Jaya dengan cara memasang iklan lowongan kerja. Berkas dan surat lamaran yang telah masuk di divisi HRD selanjutnya diseleksi sesuai dengan persyaratan lalu staff HRD akan memanggil pelamar yang telah memenuhi syarat dan melakukan *interview*. Agar sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat meningkat, maka dapat dilakukan pelatihan kerja. Pelatihan kerja yang dilakukan perusahaan adalah *on the job training*. Mangkunegara (2009, p.53-55) menjelaskan dengan metode *on the job training*, karyawan mempelajari pekerjaannya dengan mengamati perilaku pekerja lain yang sedang bekerja. Secara teknis, karyawan senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan karyawan baru memperhatikan-nya.

Dalam usaha mencapai tujuannya, perusahaan tidak hanya melakukan proses rekrutmen dan seleksi, namun juga perlu menjalankan fungsi koordinasi. Koordinasi di dalam suatu organisasi sangat diperlukan karena tanpa adanya koordinasi maka setiap divisi akan kehilangan peranan mereka

dalam organisasi. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan dengan melakukan rapat yaitu rapat koordinasi yang dihadiri oleh pemilik dan bawahan. Untuk setiap divisi hanya kepala divisi saja.

Sebagai bentuk balas jasa atas hasil kerja karyawan perusahaan memberikan kompensasi. Sistem kompensasi perusahaan yaitu ada dua jenis untuk karyawan tetap maka perusahaan menerapkan gaji bulanan (berdasarkan jabatan dan tingkat kesulitan pekerjaan), sedangkan karyawan borongan maka sistem kompensasi yang diberikan sesuai dengan seberapa banyak mereka dapat menghasilkan ikan (sesuai dengan total berat ikan). Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi dan keahlian agar dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan. Dengan demikian, setiap perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja yang bermanfaat sebagai umpan balik bagi karyawan dan manajer untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan. Cara perusahaan untuk menilai kinerja adalah dari evaluasi data kehadiran, ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan dan *output* yang dihasilkan, sedangkan cara perusahaan memotivasi karyawan dengan memberikan bonus ke karyawan yang sering masuk kerja dan memiliki kinerja baik.

#### *Firm Infrastructure*

*Firm Infrastructure* terdiri atas beberapa aktivitas yang meliputi cara mendapatkan modal, pembagian laba, sistem pertanggungjawaban keuangan, dan termasuk urusan pemerintahan yaitu pengurusan pajak. Berkaitan dengan modal perusahaan berasal dari pemilik dan pinjaman dari bank. Modal awal diperuntukkan untuk membeli alat-alat untuk kebutuhan perusahaan seperti *air blast freezer*, *cold storage*, dan mesin *packing*.

Berkaitan dengan penjualan produk PT. Alam Jaya dalam kurun waktu setahun tidak stabil dan tidak mencapai target penjualan yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar Rp. 10 miliar. Pada dasarnya setiap perusahaan berharap mencapai target penjualan yang telah ditetapkan, namun dalam kenyataannya penjualan produk PT. Alam Jaya masih belum mencapai target yang telah ditentukan perusahaan akibat dari penjualan yang tidak stabil akibat dari bahan baku yang terbatas karena merupakan hasil alam.

Aktivitas keuangan juga berkaitan dengan sistem pertanggungjawaban keuangan di perusahaan. Pertanggungjawaban keuangan perusahaan dengan cara penyusunan rencana kerja keuangan dan melaporkan hasil evaluasinya ke pemilik. Selain membuat penyusunan rencana kerja keuangan dan melaporkan hasil evaluasinya, manajer *accounting and tax* memiliki tugas untuk memeriksa kebenaran sebuah transaksi baik penerimaan maupun pengeluaran. Pencatatan dimulai dari ada transaksi baik pembelian maupun penjualan, kemudian dicatat ke buku besar sampai pembuatan laporan keuangan. Laporan keuangan merupakan bentuk pertanggungjawaban manajer *accounting and tax* kepada direktur perusahaan, sedangkan cara mengontrol keuangan perusahaan dilakukan oleh direktur melalui buku besar perusahaan.

Dalam menjalankan kegiatan bisnis, PT. Alam Jaya tidak menggunakan jasa konsultan hukum maupun konsultan

pajak, karena perusahaan tidak menginginkan untuk menggunakan jasa konsultan. Untuk menangani masalah pajak, telah ditangani secara langsung oleh manajer *accounting and tax* yang mengerti masalah hukum dan perpajakan.

#### Analisis Lingkungan Eksternal

Griffin dan Ebert (2009, p.28) menjelaskan lingkungan eksternal terdiri dari segala sesuatu yang berada di luar batas-batas organisasi dan mungkin mempengaruhi organisasi tersebut. Analisis lingkungan eksternal menggunakan lima kekuatan Porter. Berikut adalah analisis lima kekuatan Porter PT. Alam Jaya:

- **Perseteruan Antar Perusahaan yang Bersaing**

Perseteruan di antara perusahaan yang bersaing merupakan komponen yang paling berpengaruh dibandingkan dengan komponen yang lainnya. Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Persaingan dalam industri ekspor-impor ikan ini cukup ketat, karena potensi dalam industri perikanan di Indonesia memiliki prospek yang cerah karena didukung letak geografis Indonesia yang merupakan Negara dengan luas laut serta pantai yang cukup panjang, karena itu komoditas perikanan merupakan komoditas yang cukup penting bagi Indonesia (Dewan Kelautan Indonesia 2014).

Pesaing-pesaing PT. Alam Jaya adalah PT. Sekar Bumi, PT. CP Prima, PT. Awindo International, PT. Inti Lautan Fajar Abadi, PT. Lautan Niaga Jaya, PT. Bumi Menara Internusa, PT. Bahari Biru Nusantara, PT. Medan Tropical Canning, PT. Dharma Samudra. Dari beberapa pesaing yang telah disebutkan, yang menjadi pesaing utama adalah PT. Bumi Menara Internusa. PT. Bumi Menara Internusa merupakan perusahaan ekspor dan impor ikan yang telah berdiri sejak tahun 1989 dan kegiatan produksinya didukung oleh dua pabrik. Dampak dari adanya pesaing adalah terjadi persaingan yang ketat terutama dalam mendapatkan konsumen. Hal ini dapat menghambat perusahaan dalam mencapai target penjualan. Upaya yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi ancaman pesaing sehingga dapat memenangkan persaingan di industri ekspor impor ikan ini adalah dengan meningkatkan kualitas produk dan kegiatan pemasaran. Peningkatan kualitas produk penting karena ketika konsumen membeli produk, maka salah satu faktor penting yang menjadi pertimbangan adalah apakah produk tersebut berkualitas atau tidak karena konsumen tentu tidak ingin produk yang dibeli berkualitas buruk. Sedangkan kegiatan pemasaran perlu dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang lebih dan menarik keinginan konsumen untuk membeli produk.

- **Potensi Masuknya Pesaing Baru**

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke industry tertentu, sudah pasti intensitas persaingan antar perusahaan meningkat sehingga dapat menjadi ancaman bagi perusahaan untuk mendapatkan konsumen dan meningkatkan pendapatan. Potensi masuknya pesaing baru kedalam industri ekspor-impor ikan ini cukup besar, karena tidak ada regulasi pemerintah yang membatasi pelaku usaha untuk mendirikan perusahaan. Menjelang *ASEAN Free Trade Area* (AFTA) 2015, Pemerintah Kota Surabaya memberikan kemudahan ijin

usaha kepada pengusaha di antaranya melalui program Surabaya *Single Windows* (SSW) dimana pengusaha dapat melakukan perijinan mendirikan usaha lewat *online* yang mempermudah pemohon mengurus izin usaha. Perijinan tidak memerlukan *hard copy*, cukup *soft copy* berupa *file* kemudian klik permohonan, perizinan sudah dapat diproses (Tempo, 2014).

Satu sisi pemerintah memudahkan dan memberikan ijin usaha, namun kebijakan pemerintah di sektor perikanan setelah ada Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Nomor 17 Tahun 2010 Tentang Larangan Impor Ikan (Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2011) menyebabkan terbatasnya lingkup usaha bagi perusahaan yang bergerak di bidang ekspor dan impor ikan. Hal ini menyebabkan banya perusahaan ekspor-impor ikan yang tidak bisa secara leluasa untuk menjalankan bisnisnya. Selain itu modal yang dibutuhkan untuk masuk kedalam industri ini juga menjadi penghambat bagi pesaing baru masuk ke industri karena modal yang dibutuhkan cukup besar.

Selain modal, kuatnya loyalitas konsumen juga menjadi hambatan bagi masuknya pesaing baru ke dalam industry. Konsumen yang memiliki loyalitas kuat akan menghambat pesaing baru dalam merebut pasar, sehingga dapat mengancam kelangsungan usaha dari pesaing baru. Konsumen pada industri ini memiliki loyalitas yang kuat karena perusahaan selalu mengirimkan produk dengan tepat waktu dan produk yang dikirimkan perusahaan selalu berkualitas.

- Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam suatu industri tertentu akan bersaing dengan produk pengganti. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga produk relatif turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun (David, 2009, p.149). Produk pengganti untuk perusahaan tidak ada, karena konsumen mengerti apa yang diinginkan dan butuhkan. Sedangkan untuk kedepannya perusahaan ingin menambahkan *tunnel freezer*, karena setiap mesin yang digunakan memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Hasil analisa menjelaskan dari segi dasar untuk produk pengganti, ikan memiliki produk pengganti seperti daging ayam atau daging sapi, tetapi tidak untuk konsumen seperti restoran *seafood*, produk pengganti bukan menjadi ancaman karena tetap membutuhkan produk ikan. Ancaman dari produk pengganti ada pada konsumen dari kalangan hotel-hotel dan supermarket yang juga menyediakan produ pengganti daging sapi dan daging ayam.

- Kekuatan Tawar Pemasok

Kekuatan pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika jumlah pemasok banyak, ketika hanya ada sedikit bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya mengganti bahan baku amat tinggi. Pemasok akan mejadi kuat apabila pemasok berada pada kondisi dengan jumlah sedikit. Dalam industry ekspor impor ikan, bahan baku sangat bergantung dari pemasok, karena ikan merupakan bahan baku utama untuk melakukan kegiatan produksi di perusahaan untuk memenuhi permintaan pembeli. Pemasok yang digunakan perusahaan kurang lebih ada 40 pemasok di mana rata-rata frekuensi

pembelian hampir setiap hari kecuali hari minggu dan hari libur, sedangkan pemasok luar pulau maka pengambilan bahan baku adalah seminggu sekali.

Selama ini pemasok selalu memenuhi kebutuhan bahan baku perusahaan, namun pada musim tertentu seperti angin barat atau setelah lebaran, perusahaan mengalami kesulitan karena hasil tangkapan nelayan yang sedikit sedangkan pemasok yang digunakan perusahaan sebagian besar sangat tergantung dari hasil tangkapan nelayan. Maka dari itu perusahaan berusaha mencari pemasok lain diluar mitra perusahaan, sehingga ada kemungkinan untuk perusahaan berganti pemasok. Meskipun begitu, perusahaan berusaha menjalin hubungan yang baik dengan pemasok dengan cara sering melakukan komunikasi dengan pemasok.

- Kekuatan Tawar Konsumen

Para pembeli, dengan kekuatan yang mereka miliki dapat mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga produk, serta mengadu perusahaan dengan kompetitornya. Konsumen perusahaan adalah hotel-hotel, restoran, dan supermarket. Sedangkan daya beli konsumen cukup beragam mulai dari satu sampai dua *box* ada yang sampai 20 *box*. Konsumen bagi perusahaan memiliki kedudukan yang penting, karena itu perusahaan berusaha secara maksimal menjaga loyalitas konsumen dengan memberi produk yang berkualitas.

Tanggapan konsumen terhadap perusahaan selalu baik, karena menurut konsumen perusahaan selalu menjaga kualitas produk agar konsumen selalu merasa puas. Selain itu, konsumen mendapat kemudahan untuk mendapatkan informasi tentang produk yang ada di perusahaan karena konsumen bisa kontak langsung ke perusahaan dan mengetahui informasi-informasi yang ada dari *website* yang telah disediakan perusahaan.

Perusahaan yang bergerak dalam industri ekspor dan impor ikan tidak hanya PT. Alam Jaya, sehingga perusahaan harus mampu bersaing untuk mempertahankan pembeli produk perusahaan yang ada. Kualitas produk yang rendah dapat menjadi faktor berpindahnya konsumen dari produk perusahaan. Namun, selama ini perusahaan selalu memenuhi standar mutu produk yang diinginkan konsumen dan memberikan layanan terbaik kepada konsumennya, sehingga faktor yang mengancam dari sisi kekuatan pembeli dapat dikurangi.

#### Analisis SWOT

Setelah dilakukan identifikasi terhadap aktivitas *value chain* dan lingkungan eksternal perusahaan maka akan dilanjutkan dengan melakukan analisis *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), *threats* (ancaman). Analisis SWOT bermanfaat bagi pihak perusahaan untuk membantu perumusan strategi perusahaan. Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu mengembangkan jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Analisis SWOT diawali dengan melakukan identifikasi terhadap masing-masing elemen SWOT (*Strength, weakness, opportunity, dan threats*). Sehingga nantinya dapat ditentukan strategi apa yang seharusnya diterapkan oleh PT Alam Jaya dengan melibatkan faktor internal, yaitu kekuatan

dan kelemahan dan faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman. Analisis SWOT pada PT Alam Jaya sebagai berikut:

Tabel 1. Analisis SWOT PT. Alam Jaya

<i>Strength</i>	<i>Weakness</i>
1. Produk perusahaan telah dikenal di pasar nasional dan internasional	1. Program peningkatan kualitas sumber daya manusia yang masih belum terencana dan tersusun secara sistematis
2. Fasilitas produksi lengkap	2. Belum ada pengolahan bahan baku ikan yang belum sesuai standar perusahaan.
3. Perusahaan memiliki konsumen dengan loyalitas yang kuat	
4. Sistem <i>packaging</i> produk perusahaan sudah baik	
5. Perusahaan telah memiliki standar operasional prosedur yang jelas dalam kegiatan produksi.	
<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
1. Volume ekspor hasil perikanan Indonesia yang cenderung mengalami kenaikan	1. Persaingan yang semakin ketat
2. Konsumen PT. Alam Jaya yang berasal dari berbagai kalangan industri	2. Kemudahan pesaing baru untuk memasuki industri
3. Luas laut Indonesia meliputi 75,3% dari seluruh luas wilayah negara	3. Pemasok memiliki kekuatan tawar menawar.
	4. Bahan baku sangat bergantung pasokan nelayan
	5. Adanya kebijakan pemerintah yang membatasi impor ikan

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Matriks SWOT

Setelah mengetahui *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (ancaman) yang dihadapi PT. Alam Jaya maka dikembangkan empat jenis strategi utama, yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal. Strategi-strategi tersebut akan diformulasikan dalam matriks SWOT yang merupakan langkah-langkah kongkrit yang sebaiknya dilakukan oleh PT. Alam Jaya dalam menghadapi *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (ancaman).

Berdasarkan tabel matriks SWOT di atas di dapatkan beberapa strategi alternatif untuk PT. Alam Jaya, strategi-strategi tersebut adalah:

1. Strategi SO:

- Bekerjasama dengan pemerintah untuk mendapatkan informasi tentang pameran-pameran perdagangan hasil perikanan di luar negeri (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3)
- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2)
- Meningkatkan kapasitas produksi perusahaan (S1, S2, S3, S4, S5, O1, O2, O3)

2. Strategi WO:

- Menyusun program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan (W1, O1)
- Memanfaatkan bahan baku ikan yang belum memenuhi standar untuk dijual kembali ke industri yang membutuhkan (W2, O2)

3. Strategi ST:

- Meningkatkan kegiatan promosi terutama untuk pasar domestik (S1,S2 ,S3 ,S4 ,S5 , T1, T2)
- Meningkatkan hubungan baik dengan pemasok dan pembeli (S1, S2, S3, S4, S5, T1, T2)
- Meningkatkan kegiatan ekspor dengan cara memperluas kerjasama dengan retail-retail mancanegara (S1, S4, S5, T1, T3, T4, T5)

- Memperluas kerjasama dengan pemasok-pemasok lain yang selama ini belum menjadi mitra perusahaan (S2, T3, T4).

4. Strategi WT:

- Melakukan pengembangan produk (W2, T1, T2)
- Mengembangkan budidaya ikan sendiri untuk memenuhi kebutuhan produksi (W2, W3, T1, T2, T3)
- Memberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja lama. (W1, W3, T1, T2)

Tabel 2. Matriks SWOT PT. Alam Jaya

Internal	<i>Strength:</i>	<i>Weakness:</i>	
Internal	1. Produk perusahaan telah dikenal di pasar nasional dan internasional	1. Program peningkatan kualitas sumber daya manusia yang masih belum terencana dan tersusun secara sistematis	
	2. Fasilitas produksi lengkap	2. Belum ada pengolahan bahan baku ikan yang belum sesuai standar perusahaan.	
Eksternal	3. Perusahaan memiliki konsumen dengan loyalitas yang kuat		
	4. Sistem <i>packaging</i> produk perusahaan sudah baik		
Eksternal	5. Perusahaan telah memiliki standar operasional prosedur yang jelas dalam kegiatan produksi		
	<i>Opportunity:</i>	<i>Strategi SO:</i>	<i>Strategi WO:</i>
	1. Volume ekspor hasil perikanan Indonesia yang cenderung mengalami kenaikan.	- Bekerjasama dengan pemerintah untuk mendapatkan informasi tentang pameran-pameran perdagangan hasil perikanan di luar negeri (S1,S2,S3,S4,S5,O1, O2, O3)	- Menyusun program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan (W1, O1)
	2. Konsumen PT. Alam Jaya yang berasal dari berbagai jenis industri.	- Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (S1,S2,S3,S4,S5,O1, O2)	- Memanfaatkan bahan baku ikan yang belum memenuhi standar untuk dijual kembali ke industri yang membutuhkan (W2, O2)
	3. Luas laut Indonesia meliputi 75,3% dari seluruh luas wilayah negara.	- Meningkatkan kapasitas produksi perusahaan (S1,S2,S3,S4,S5,O1, O2, O3)	
	<i>Threat:</i>	<i>Strategi ST:</i>	<i>Strategi WT:</i>
	1. Persaingan yang semakin ketat	- Meningkatkan kegiatan promosi terutama untuk pasar domestik (S1,S2,S3,S4,S5,T1, T2)	- Melakukan pengembangan produk (W2, T1, T2)
	2. Kemudahan pesaing baru untuk memasuki industri	- Meningkatkan hubungan baik dengan pemasok dan pembeli (S1,S2,S3,S4,S5,T1, T2)	- Mengembangkan budidaya ikan sendiri untuk memenuhi kebutuhan produksi (W2,W3,T1,T2,T3)
	3. Pemasok memiliki kekuatan tawar menawar	- Meningkatkan kegiatan ekspor dengan cara memperluas kerjasama dengan retail-retail mancanegara (S1, S4,S5, T1, T3, T4, T5)	- Memberikan pelatihan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja lama (W1, W3, T1,T2)
	4. Bahan baku sangat bergantung pasokan nelayan	- Memperluas kerjasama dengan pemasok-pemasok lain yang selama ini belum menjadi mitra perusahaan (S2, T3, T4)	
	5. Adanya kebijakan pemerintah yang membatasi impor ikan		

Sumber: Hasil Olahan Peneliti

Strategi Bersaing PT. Alam Jaya

Berdasarkan matriks SWOT PT. Alam Jaya yang telah dipaparkan sebelumnya melalui beberapa pengembangan strategi yaitu SO, WO, ST, WT, dapat disimpulkan bahwa formulasi strategi bersaing PT. Alam Jaya yaitu diferensiasi. Diferensiasi menjelaskan bahwa, strategi dimana perusahaan berupaya untuk menyediakan manfaat yang lebih tinggi pada produknya dibandingkan manfaat dalam produk yang disediakan oleh pesaing. Dapat dilihat bahwa banyaknya persaingan yang ada di industri ini menyebabkan perusahaan harus bisa bersaing sehingga bisa tetap bertahan dan tetap eksis di bisnis ekspor – impor ikan. Diferensiasi yang dimaksudkan disini yaitu bisa menggunakan manfaat yang lebih tinggi pada produk seperti menciptakan keunikan produk yang lebih menarik. Sebagai contoh adalah memproduksi makanan yang berasal dari olahan ikan yang bukan hanya sekedar *fillet* ikan saja tetapi juga menyediakan produk lainnya seperti nugget dari olahan ikan atau bakso-bakso yang berisi daging ikan yang belum disediakan oleh para pesaingnya. Dengan menambahkan jenis produk lainnya diharapkan perusahaan bisa tetap bertahan di industri ini dan

perusahaan tidak bergantung lagi dengan satu jenis produk saja tetapi ada produk lainnya yang dapat mengatasinya.

Selain itu pilihan strategi yang dapat digunakan oleh PT. Alam Jaya adalah strategi intensif dengan penetrasi pasar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga pemasaran, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara eksensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran dapat dilakukan PT. Alam Jaya dengan cara meningkatkan kegiatan ekspor dengan memperluas promosi melalui kerjasama dengan retail-retail mancanegara yang belum menjadi mitra perusahaan. Upaya tersebut dilakukan agar meningkatkan penjualan di perusahaan dan juga mendatangkan devisa bagi negara melalui kegiatan ekspor. Dengan adanya penambahan jumlah tenaga pemasaran diharapkan agar pangsa pasar yang dimiliki perusahaan menjadi lebih luas dengan melakukan promosi produk dan pengenalan produk ke konsumen yang baru. Dengan adanya kegiatan promosi yang baik diharapkan agar dapat meningkatkan hubungan yang baik pula dengan pemasok dan pembeli. Adanya hubungan baik yang dibangun oleh PT. Alam Jaya ini juga dapat memperluas kerjasama dengan pemasok-pemasok lain. Strategi penetrasi pasar ini diperoleh sebagai strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar.

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Berdasarkan analisis terhadap *value chain* dapat diketahui kekuatan PT. Alam Jaya dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspor-impor ikan adalah produk perusahaan telah dikenal di pasar nasional dan internasional, fasilitas produksi lengkap, perusahaan memiliki konsumen dengan loyalitas yang kuat, sistem *packaging* produk perusahaan sudah baik, dan perusahaan telah memiliki standar operasional prosedur yang jelas dalam kegiatan produksi. Sedangkan kelemahan yang dimiliki PT. Alam Jaya adalah program peningkatan kualitas sumber daya manusia yang masih belum terencana dan tersusun secara sistematis, belum ada pengolahan bahan baku ikan yang rusak.
2. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dapat diketahui peluang di bisnis ekspor-impor ikan yang dapat dimanfaatkan oleh PT. Alam Jaya adalah volume ekspor hasil perikanan Indonesia yang cenderung mengalami kenaikan, konsumen PT. Alam Jaya yang berasal dari berbagai jenis industri, dan luas laut Indonesia meliputi 75,3% dari seluruh luas wilayah negara. Sedangkan yang dapat menjadi ancaman bagi PT. Alam Jaya adalah persaingan yang semakin ketat, kemudahan pesaing baru untuk memasuki industri, dan pemasok memiliki kekuatan tawar menawar. Bahan baku sangat bergantung pasokan nelayan, adanya kebijakan pemerintah yang membatasi impor ikan.
3. Strategi bersaing yang sesuai digunakan oleh PT. Alam Jaya di Surabaya dalam menghadapi persaingan di bisnis ekspor-impor ikan adalah

diferensiasi. Diferensiasi yang dimaksudkan disini yaitu bisa menggunakan manfaat yang lebih tinggi pada produk seperti memproduksi makanan yang berasal dari olahan ikan yang bukan hanya sekedar *filliet* ikan saja tetapi juga menyediakan produk lainnya seperti nugget dari olahan ikan atau bakso-bakso yang berisi daging ikan yang belum disediakan oleh pesaingnya. Selain itu, pilihan strategi yang dapat digunakan oleh PT. Alam Jaya adalah strategi intensif dengan penetrasi pasar yang berarti penambahan jumlah tenaga pemasaran, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara eksensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran dilakukan PT. Alam Jaya dengan cara meningkatkan kegiatan ekspor dengan cara memperluas promosi melalui kerjasama dengan retail-retail mancanegara yang belum menjadi mitra perusahaan.

Saran yang diajukan untuk PT. Alam Jaya sebagai berikut:

1. Program peningkatan kualitas sumber daya manusia di PT. Alam Jaya selama ini masih belum terencana dan tersusun secara sistematis. Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan dapat menyusun program pelatihan dan pengembangan untuk para karyawan.
2. Perusahaan dapat bekerjasama dengan pemerintah untuk meningkatkan hubungan perdagangan luar negeri, seperti mendapatkan informasi mengenai pameran produk perikanan dan bekerjasama dengan pemerintah untuk memudahkan jalan bagi perusahaan dalam melakukan perdagangan dengan negara lain.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. (2013). *Metodologi penelitian sosial dan ekonomi*. Jakarta: Kencana
- David, Fred R. (2009). *Manajemen strategis: konsep*. Jakarta: Salemba Empat
- Dewan Kelautan Indonesia. (2014). *Hari nusantara bukan sekedar seremonial*, retrieved September 14 2014, from [http://statistik.kkp.go.id/index.php/arsip/c/67/Statistik-Ekspor-Hasil-Perikanan-Menurut-Komoditi-Provinsi-dan-Pelabuhan-Ekspor-2012/?category\\_id=3](http://statistik.kkp.go.id/index.php/arsip/c/67/Statistik-Ekspor-Hasil-Perikanan-Menurut-Komoditi-Provinsi-dan-Pelabuhan-Ekspor-2012/?category_id=3)
- Griffin, Ricky. W dan Ebert, Ronald. J. (2009). *Business*. Jakarta: Erlangga
- Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2011). *Kementerian Kelautan Membatasi Impor Ikan*. Retrieved November 17 2014, from <http://www.kkp.go.id/index.php/arsip/c/4897/Kementerian-Kelautan-Membatasi-Impor-Ikan/>
- Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2013). *Statistik ekspor hasil perikanan menurut komoditi, provinsi dan pelabuhan asal ekspor 2012*. Retrieved September 12 2014, from [http://statistik.kkp.go.id/index.php/arsip/c/19/?category\\_id=4](http://statistik.kkp.go.id/index.php/arsip/c/19/?category_id=4)
- Kuncoro, Mudrajad. (2012). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi* Jakarta: Penerbit Erlangga

- Kuntjoroadi, Wibowo; Safitri, Nurul. (2009). *Analisis strategi bersaing dalam persaingan usaha penerbangan komersial. bisnis & birokrasi*, Jurnal ilmu administrasi dan organisasi, Jan-Apr 2009, hlm. 45-52, Volume 16, Nomor 1. ISSN 0854-3844.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Moleong, Lexy J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Porter, Michael E. (1992). *Keunggulan bersaing: Menciptakan dan mempertahankan kinerja unggul*. Jakarta: Erlangga
- Sugiyono (2009). *Memahami Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tempo. (2014). *Jelang AFTA, Surabaya Beri Kemudahan Izin Usaha*. Retrieved October 24 2014, from <http://www.tempo.co/read/news/2014//13/058561892/Jelang-AFTA-Surabaya-Beri-Kemudahan-Izin-Usaha>