# MANAJEMEN DAN PENGEMBANGAN PEMASARAN PADA PERUSAHAAN PERIKANAN DI SIDOARJO

Priska Benyamin
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Email: priska08107@gmail.com

**Abstrak---Perusahaan yang digunakan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengelolaan hasil perikanan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan manajemen pemasaran, untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal bisnis pada perusahaan tersebut serta untuk menyusun rencana pengembangan bisnis pada aspek pemasaran yang ada. Peneliti menggunakan metode deskriptif yang bersifat untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan melalui wawancara. Informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah fungsi planning, organizing, actuating, dan controling yang dijalankan perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan analisis lima kekuatan Porter dan analisis SWOT. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan usahanya perusahaan perikanan ini sudah menjalankan fungsi manajemen di setiap fungsi bisnis yang ada di perusahaan. Kemudian dilakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sebagai acuan dalam menyusun rencana pengembangan bisnis. Strategi yang direkomendasikan untuk perusahaan ini adalah differentiation yaitu dengan cara meningkatkan mutu dan pengembangan produk.**

***Kata kunci*---Manajemen, pengembangan, perikanan.**

## I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan nilai dan volume ekspor produk perikanan Indonesia menunjukkan bahwa jumlah ekspor ikan, nilai dan volumenya jauh lebih banyak apabila di bandingkan dengan nilai dan volume impor. Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) menjelaskan, dengan kondisi yang demikian maka KKP menempuh strategi dengan melakukan pengembangan komoditas dan produk perikanan, baik terhadap pasar domestik maupun pasar manca negara.

Sektor agribisnis, yang termasuk di dalamnya adalah subsektor perikanan, memiliki peranan penting dalam pembangunan sektor industri. Kesegaran ikan merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan keseluruhan mutu daripada suatu produk perikanan. Salah satu cara mengawetkan ikan maupun udang agar tetap layak di konsumsi adalah dengan pendinginan dan pembekuan.

C*old storage* berperan penting sebagai penyedia fasilitas ruang penyimpanan dingin bagi produk yang membutuhkan penyimpanan pada suhu dingin tertentu untuk menjaga mutu produk tersebut. Selain itu keberadaan dari adanya *cold storage* adalah juga sebagai upaya menguraikan berbagai aspek teknis dalam menentukan pemilihan dan metode penggunaan peralatan yang di pakai dalam proses pendinginan, pembekuan, dan penyimpanan ikan atau udang beku.

Fenomena potensi pemasaran untuk produk perikanan Indonesia semakin menunjukkan perkembangan yang signifikan. Banyak para pelaku pengusaha Arab Saudi semakin melirik dan berminat pada produk-produk Indonesia.

Berdasarkan pada ensitas yang dimiliki oleh perusahaan perikanan ini, yaitu kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan yang sesuai dengan definisi ensitas usaha skala menengah dan memenuhi kriteria yang terdapat pada Undang-undang No.20 Tahun 2008 tanggal 4 Juli 2008, maka perusahaan ini termasuk dalam kategori badan usaha berskala menengah. Pangsa pasar yang sudah diraih oleh perusahaan tidak hanya di wilayah Indonesia, namun juga mencapai mancanegara seperti Jepang, Korea dan Taiwan. Mengetahui sistem manajemen pemasaran serta penerapan strategi pemasaran yang di tetapkan pada roda perusahaan, di harapkan akan bisa menguasai pangsa pasar yang lebih luas lagi dan memungkinkan bagi perusahaan untuk menjadi primadona di lingkungan usaha yang sama. Berdasarkan pada permasalahan tersebut, peneliti mengambil judul mengenai "Manajemen dan Pengembangan Pemasaran pada Perusahaan Perikanan di Sidoarjo".

Berdasarkan pada latar belakang yang telah di jabarkan, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu: bagaimana manajemen pemasaran pada perusahaan perikanan ini, lingkungan internal dan eksternal bisnis serta rencana strategi pengembangan bisnis pada aspek pemasarannya.

Tujuan Penelitian ini antara lain yaitu untuk mendeskripsikan manajemen pemasaran, menganalisa lingkungan internal dan eksternal bisnis dan untuk menyusun rencana pengembangan bisnis di aspek pemasaran pada perusahaan perikanan ini.

Menurut Wijayanto (2012, p. 2), mendefinisikan manajemen adalah ilmu dan seni, yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki guna mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Manajemen diperlukan sebagai sebuah upaya agar kegiatan bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien. Fungsi-fungsi manajemen mencakup pada fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pengarahan, dan fungsi pengawasan.

Menurut Wijayanto (2012, p. 75), mengemukakan bahwa perencanaan adalah merupakan proses dalam menetapkan tujuan dan proses memilih cara untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Bateman dan Snell (2008, p. 21), pengorganisasian adalah proses mengumpulkan dan mengoordinasikan manusia, keuangan, hal-hal fisik, hal yang bersifat informasi, dan sumber daya lain yang diberada di suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Fungsi pengarahan secara sederhana, adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang di inginkan, dan harus mereka lakukan. Fungsi ini melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motifasi dan disiplin. Fungsi leading sering di sebut dengan bermacam-macam nama, antara lain *leading*, *directing*, *motivating*, *actuating*, atau lainnya. Kegiatan pengarahan langsung menyangkut orang-orang yang ada dalam organisasi (Handoko, 2011, p. 25).

Pengendalian/pengawasan adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diterapkan bisa berjalan sesuai dengan target.

Tjiptono dan Chandra (2012, p. 12) mengemukakan, bahwa pemasaran internasional merupakan kegiatan pemasaran yang melampaui atau melewati batas-batas sebuah negara. Pemasaran mencakup pada kegiatan: menyelidiki dan mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen, merencanakan dan mengembangkan sebuah produk atau jasa yang akan memenuhi keinginan konsumen, memutuskan cara terbaik untuk menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan produk atau jasa tersebut.

Konsep dari pemasaran internasional di dasarkan pada sebuah orientasi yang bersifat etnosentris, yaitu pemasaran internasional merupakan perluasan dari pemasaran domestik yang bisa disebabkan karena adanya pesanan dari pelanggan luar negeri atau adanya faktor kejenuhan pasar domestik (Tjiptono dan Chandra, 2012, p. 12). Definisi tersebut diatas berdasarkan pada konsep inti yang mencakup pada kebutuhan, keinginan dan permintaan; produk, nilai, biaya dan kepuasan; pertukaran, transaksi, dan hubungan; pasar dan pemasaran serta pemasar (Abdullah dan Tantri, 2012, p. 14).

Orientasi etnosentrik *(ethnocentric orientation)* bermakna bahwa sumber daya manusia perusahaan hanya melihat persamaan (similaritas) di pasar dan mengasumsikan bahwa produk dan praktik bisnis yang berhasil di negara domestik (negara asal) karena menunjukkan superioritasnya berhasil pula disemua tempat lainnya. Terminologi ini digunakan untuk menggambarkan sebuah perusahaan atau individu yang sedemikian terobsesi oleh keyakinan bahwa apa yang berjalan dengan baik di negara asal akan berjalan baik pula di luar negeri sehingga perbedaan lingkungan tidak mereka hiraukan.

Menurut Abdullah dan Tantri (2012, p. 68-70), secara umum dalam memantau kekuatan lingkungan eksternal (demografis/ekonomi, teknologi, politik/hukum, sosial/budaya) dan pelaku lingkungan internal yang utama (pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok) yang dapat mempengaruhi kemampuannya untuk memperoleh laba dipasar. Unit bisnis memerlukan suatu sistem pengamat pemasaran guna mengikuti kecenderungan dan perkembangan yang terjadi. Kecenderungan dan pengembangan yang terjadi diperlukan kegiatan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada. Setiap unit bisnis juga perlu melakukan pengevaluasian terhadap kekuatan dan kelemahannya secara periodik. Masing-masing fungsi organisasi dilakukan pengkajian dan penilaian.

Secara potensial, analisis lingkungan eksternal dapat mempengaruhi keputusan-keputusan strategisnya. Perusahaan harus mampu merespon baik secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau dengan meminimalkan dampak dari ancaman potensial. Kekuatan-kekuatan eksternal *(external forces)* menurut David (2011, p. 120), dapat dibagi menjadi lima kategori luas yaitu kekuatan ekonomi, sosial, budaya, demografis, kekuatan pemerintahan, hukum, dan teknologi.

Analisis lingkungan internal yang terdapat di perusahaan dipengaruhi oleh beberapa kekuatan yang terdapat di perusahaan tersebut. Menurut David (2011, p. 179), kekuatan yang ada dalam lingkungan internal perusahaan adalah terdiri dari manajemen sumber daya manusia, pemasaran, produksi, dan keuangan.

Lima Kekuatan Porter *(Porter's Five-Forces)* tentang analisis kompetitif adalah merupakan pendekatan yang digunakan secara luas dalam mengembangkan strategi. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri yang lain. Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan:

**Persaingan antar Perusahaan Saingan**,

Masing-masing organisasi yang bersaing dalam mendapatkan konsumen selalu mencoba untuk memenangkan pangsa pasar dari pihak lainnya, dimana semuanya harus berinteraksi dan mengantisipasi tindakan-tindakan tak terduga dari pesaing mereka (Bateman dan Snell, 2008, p. 67).

**Potensi Masuknya Pesaing Baru**,

Perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, maka intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan hak paten, lokasi yang kurang strategis, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam melakukan kubu, dan adanya potensi penyaringan pasar. Beberapa ancaman utama untuk masuknya perusahaan baru adalah karena adanya kebijakan pemerintah, persyaratan modal, pengenalan merek, kelemahan dari segi biaya, dan adanya saluran-saluran distribusi (Bateman dan Snell, 2008, p. 68).

**Potensi pengembangan Produk Pengganti**,

Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti menjadi bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan disaat biaya peralihan konsumen juga mengalami penurunan. Kekuatan kompetitif produk pesaing dapat diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk tersebut, dan juga dari rencana perusahaan dalam meningkatkan kapasitas produksi dan melakukan penetrasi pasar. Menurut Bateman dan Snell (2008, p. 69), kemajuan teknologi dan efisiensi ekonomi merupakan bagian dari cara yang memungkinkan bagi perusahaan agar dapat mengembangkan produk-produk substitusi atas produk-produk yang ada.

**Daya Tawar Pemasok**,

Menurut Bateman dan Snell (2008, p. 74), para pemasok dapat memengaruhi waktu produksi, kualitas produksi, dan tingkat-tingkat persediaan. Hubungan antara pemasok dengan perusahaan sangat erat sekali, bahkan menjadi sebuah model baru bagi sebagian organisasi yang menggunakan pendekatan produksi *just-in-time*. Daya tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah yang lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang

baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

**Daya Tawar Konsumen**,

Tanpa konsumen, suatu perusahaan tidak akan mampu untuk bertahan dalam siklus hidupnya. Daya tawar konsumen dapat ditunjukkan ketika konsumen berkonsentrasi atau membeli dalam volume besar, kekuatan besar yang memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Daya tawar konsumen juga menjadi lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau bahkan tidak terdiferensiasi.

Menurut Bateman dan Snell (2008, p. 170), analisis SWOT merupakan informasi yang dibutuhkan untuk menilai kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman organisasi. Kekuatan *(Strenght)* organisasi meliputi manajemen yang profesional, arus kas yang positif, merek yang terkemuka dan telah dikenal secara luas. Kelemahan *(Weakness)* meliputi kurangnya kapasitas produksi cadangan dan tidak adanya pemasok yang dapat diandalkan. Peluang *(Opportunities)* merupakan ceruk pasar yang saat ini kurang mendapatkan pelayanan organisasi. Sedangkan ancaman *(Threats)* termasuk adanya pesaing yang memasuki suatu ceruk pasar apabila diperkirakan dalam ceruk pasar tersebut menguntungkan. Perusahaan akan dianggap sebagai pembentuk masa depan, menjamin keberadaan dan perkembangan organisasi dalam mengantisipasi semua peluang dan ancaman yang diperoleh. Sementara hasil analisis atas situasi internal perusahaan akan menghasilkan daftar kekuatan *(strength)* dan daftar kelemahan *(weakness)*.

Kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman *(Strenght, weaknesses, opportunities, threats)* adalah sebuah alat pencocokan yang penting dalam perannya untuk membantu para manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi. Strategi SO *(kekuatan-peluang)*, Strategi WO *(kelemahan-peluang)*, Strategi ST *(kekuatan-ancaman)*, dan Strategi WT *(kelemahan-ancaman)* (David, 2011, p. 327).

Keempat strategi tersebut adalah:

**Strategi SO *(SO Strategies)***

suatu strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik suatu keuntungan atas peluang eksternal.

**Strategi WO *(WO Strategies)***

bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.

**Strategi ST *(ST Strategies)***

memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

**Strategi WT *(WT Strategies)***

merupakan taktik untuk bertahan yang diarahkan dalam mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Menurut David (2011, p. 6), proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi dan penilaian strategi. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memampukan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Tahapan proses manajemen strategi adalah:

**Perumusan Strategi**,

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Setelah suatu organisasi mampu mengenali isu-isu strategi yang utama dan sekunder yang tengah dihadapi, maka langkah berikutnya adalah merumuskan strategi yang didasarkan pada analisis SWOT dengan tujuan untuk memanfaatkan kesempatan yang ada dengan cara mengeksploitasi kekuatan organisasi, menetralkan kelemahannya, dan menghadapi ancaman-ancaman potensialnya (Bateman dan Snell, 2008, 172).

**Penerapan Strategi**,

Teknik yang cerdas dan rencana yang baik tidak dapat menjamin sebuah kesuksesan. Hal tersebut merupakan apresiasi yang direfleksikan terhadap tren bahwa organisasi-organisasi mulai mengambil cara pandang yang lebih komprehensif perihal implementasi, yang didukung oleh adanya keputusan yang berkaitan dengan struktur organisasi, teknologi, sumber daya manusia, sistem perhargaan, sistem informasi, budaya organisasi, dan model kepemimpinan yang efektif dan efisien. Tren berikutnya adalah semakin banyaknya organisasi yang memperluas proses manajemen strategi yang bersifat partisipasif ke masalah implementasi. (Bateman dan Snell, 2008, p. 179).

**Penilaian Strategi**,

Penilaian strategi adalah merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis. Penilaian/pengendalian strategi dirancang untuk mendukung kinerja organisasi dalam mengevaluasi kemajuan organisasi dengan strateginya, disaat ditemukan adanya ketidaksesuaian, maka diharapkan segera dilakukan tindakan-tindakan korektif (Bateman dan Snell, 2008, p. 180). Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil dikemudian hari. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda.

Tujuan *(Goal)* adalah merupakan tugas dalam mengidentifikasi atas apa yang ingin dicapai oleh unit bisnis, sedangkan strategi *(Strategy)* adalah merupakan sebuah rencana permainan yang diarahkan untuk meraih tujuan tersebut. Setiap bisnis harus merancang sebuah strategi untuk mencapai sebuah tujuan, yang terdiri dari strategi pemasaran serta strategi teknologi dan strategi pengadaan yang kompatibel (Kotler dan Keller, 2009, p. 56). Formulasi strategi dalam penelitian ini menggunakan lima strategi generik Michael Porter. Strategi tersebut bertujuan untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda (David, 2011, p. 273):

Keunggulan/Kepemimpinan Biaya *(cost leadership)*, menekankan pada pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya:

Strategi biaya rendah *(low-cost)* Tipe 1, menawarkan produk/jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia dipasar.

Strategi nilai terbaik *(best-value)* Tipe 2, menawarkan produk/jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia dipasar. Strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing

dengan atribut serupa. Sasaran/target strategi Tipe 1 maupun Tipe 2 adalah pasar yang besar.

Pembedaan/Diferensiasi *(differentiation)* Tipe 3, bertujuan untuk menghasilkan produk/jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.

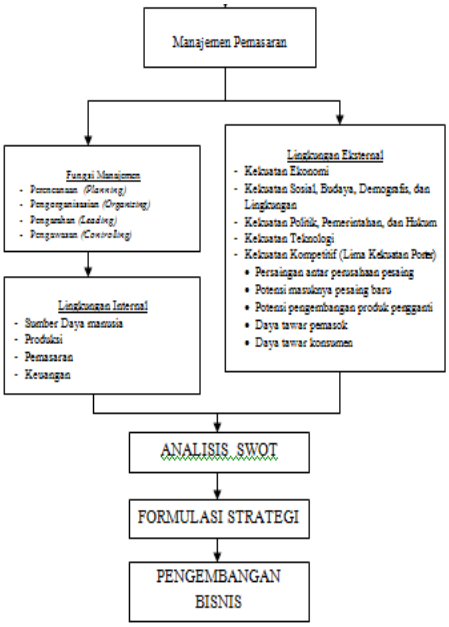
Fokus *(focus)*, memroduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Dua tipe alternatif strategi fokus adalah:

Strategi fokus biaya rendah *(low-cost focus)* Tipe 4, menawarkan produk/jasa kepada sekelompok kecil (kelompok ceruk) konsumen pada harga terendah yang tersedia dipasar.

Strategi fokus nilai terbaik *(best-value focus)* Tipe 5, menawarkan produk/jasa pada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia dipasar. Strategi fokus nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan kepada ceruk konsumen tertentu produk/jasa dengan yang lebih baik, yang memenuhi selera dan permintaan mereka dibandingkan dengan produk pesaing. Sasaran strategi Tipe 4 dan Tipe 5 adalah pasar yang kecil. Hanya saja perbedaan antar keduanya adalah Tipe 4 menawarkan produk/jasa pada ceruk konsumen tertentu pada harga terendah, sedangkan Tipe 5 menawarkan produk atau jasa kepada ceruk konsumen tertentu pada harga yang lebih tinggi namun dengan fitur tambahan yang cukup banyak, sehingga tawaran tersebut dianggap memiliki nilai terbaik.

Menurut Suryana (2011, p. 156), dengan menambah skala produksi, tenaga kerja, sistem distribusi, dan tempat usaha maka perluasan usaha atau peningkatan output akan menurunkan biaya jangka panjang, dengan demikian pencapaian skala ekonomis *(economis of scale)* telah diraih. Kemudian sebaliknya, apabila peningkatan output tersebut menyebabkan adanya peningkatan biaya dalam jangka panjang *(diseconomies of scale)*, maka hal tersebut tidak baik untuk dilanjutkan.

Gambar 1. Kerangka Berpikir




Sumber : diolah peneliti

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan datanya berdasarkan pada fakta-fakta yang ditemukan/didapatkan oleh peneliti pada saat dilapangan.

Berdasarkan pada karakteristiknya, penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah, yaitu langsung ke sumber data; penelitian yang bersifat deskriptif, yaitu data yang terkumpul dalam bentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada kata; lebih menekankan pada proses daripada produk atau *outcome*; analisis datanya secara induktif; lebih menekankan pada makna/data dibalik yang teramati. Tujuan dari penggunaan metode kualitatif adalah untuk menemukan pola hubungan yang bersifat interaktif, menggambarkan realitas yang kompleks, untuk memperoleh pemahaman makna, dan menemukan teori (Sugiyono, 2012,p. 9-11).

Berdasarkan pada kriteria usaha/manajemen bisnis yang di miliki yaitu berupa kekayaan bersih dan hasil pejualan tahunan yang telah memenuhi kriteria yang ada pada Undang-undang No. 20 Tahun 2008 tanggal 4 Juli 2008, maka perusahaan perikanan ini termasuk dalam kategori badan usaha berskala menengah.

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah:

**Data Primer** *(Primary Data)*,

Menurut Indriantoro dan Supomo (2011, p. 146), data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subyek secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan. Data primer yang diperoleh adalah berupa wawancara dengan pemilik serta karyawan.

**Data Sekunder** *(Secondary Data)*,

Data sekunder adalah data penelitian yang diperoleh peneliti dengan melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) yang berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan (Indriantoro dan Supomo, 2011, p. 147).

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah dengan wawancara dan dokumentasi:

Wawancara, menurut Sugiyono (2012, p. 73), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data karena peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. Teknik pengumpulan data ini lebih mendasar pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidak berdasarkan pada pengetahuan dan/atau keyakinan pribadi. Dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan dengan cara *Natural setting*, sumber data primer, dan teknik pengumpulan data lebih bersifat pada observasi *(participant observation)*, wawancara mendalam *(in dept interview)*, dan dokumentasi (Sugiyono, 2012, p. 63).

Dokumen, dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu (Sugiyono, 2012, p. 82). Sebagian besar data yang tersedia adalah berupa surat, catatan harian, cinderamata, atau laporan. Kumpulan data dalam bentuk tulisan disebut dengan dokumen dengan arti luas termasuk

monument, foto, tape, mikrofilm, artefak, disc, CD, harddisk, atau flashdisk (Bungin, 2011, p. 125).

Teknik penentuan informan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Menurut Bungin (2011, p. 107), *purposive sampling* adalah salah satu teknik yang digunakan untuk menentukan informan yang paling umum dalam penelitian kualitatif. Kelompok yang ditentukan sebagai informan adalah informan yang sesuai dengan kriteria terpilih yang relevan dengan masalah penelitian.

Informan yang ditunjuk, memungkinkan bahwa informan sudah ditentukan atau ditetapkan sebelum kegiatan pengumpulan data, yang bergantung pada sumber daya dan waktu yang tersedia, serta tujuan dari penelitian. Penentuan informan disesuaikan dengan struktur sosial di saat proses pengumpulan data. Kunci dasar dari *purposive sampling* adalah penguasaan informasi dari informan. Informan berikutnya akan diberlakukan bersamaan dengan adanya perkembangan *review* dan analisis hasil dari penelitian di saat pengumpulan data. Informan yang dipilih adalah pemilik perusahaan, manajer bagian pemasaran dan manajer pemasaran internasional.

Uji keabsahan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Teknik triangulasi merupakan suatu teknik yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data sekaligus menguji kredibilitas dari data tersebut, yaitu dengan mengecek kredibilitas data dari berbagai sumber dengan berbagai teknik pengumpulan data, dan berbagai waktu (Sugiyono, 2011, p. 241). Proses triangulasi dilakukan secara terus-menerus selama proses pengumpulan data, hingga pada waktu yang ditentukan atau di anggap peneliti telah cukup dan sudah tidak ada lagi perbedaan-perbedaan yang harus dikonfirmasikan kepada informan.

Bungin (2011, p. 264), triangulasi yang digunakan dalam menguji keabsahan data, salah satunya adalah dengan menggunakan metode triangulasi sumber data. Triangulasi sumber data dilakukan dengan membandingan dan mengecek keakuratan informasi yang di dapat dari berbagai informan dengan melalui waktu dan cara yang berbeda.

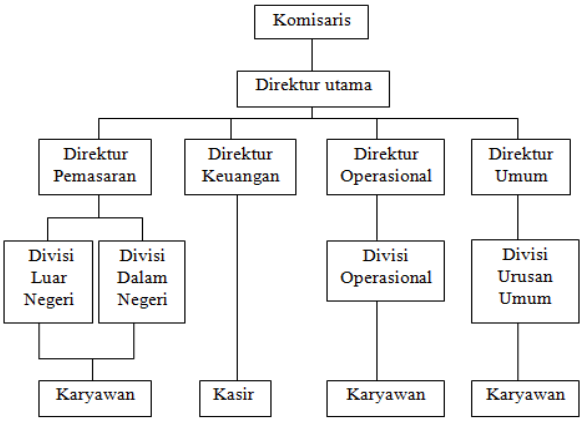
## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejalan dengan rencana strategis pemerintah dalam pengembangan sektor kelautan dan perikanan Indonesia, maka sesuai dengan bidang usahanya, perusahaan melaksanakan kegiatan bidang perikanan dan telah menetapkan garis besar kebijakan perusahaan. Penjabaran kebijakan tersebut secara lebih terarah, terpadu dan berkesinambungan, perusahaan menetapkan visi dan misi usahanya. Visi dari perusahaan adalah pemanfaatan potensi kelautan dan perikanan secara optimal, berkelanjutan dan bertanggung jawab. Sedangkan misi dari perusahaan adalah mengembangkan usaha dibidang perikanan yang berorientasi pada keuntungan dan kelestarian.

Struktur organisasi merupakan gambaran hubungan yang terdapat pada perusahaan atas fungsi-fungsi dan individu-individu serta menunjukkan tingkatan dan aliran wewenang dan tanggungjawabnya.

Struktur organisasi yang terdapat di perusahaan ditujukan untuk menerapkan asas-asas organisasi yang terdapat dalam perusahaan dengan baik, struktur organisasi disini dimaksudkan untuk mengetahui secara jelas perihal ketepatan rentangan control, jenjang organisasi, kesimbangan kedudukan satuan organisasinya serta keseimbangan rincian aktivitas atau tugas dari masing-masing karyawan.

Gambar 2. Struktur Organisasi Perusahaan




Sumber : data internal, diolah peneliti

Bentuk tanggung jawab dari masing-masing fungsi bisnis yang terdapat di perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Komisaris
   - ❖ Mengawasi jalannya usaha perusahaan dan memberikan nasehat pada direktur.
2. Direktur Utama
   - ❖ Memimpin perusahaan dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan.
   - ❖ Memilih, menetapkan, mengawasi tugas dari karyawan dan kepala bagian.
   - ❖ Menyetujui anggaran tahunan perusahaan.
   - ❖ Menyampaikan laporan kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan.
3. Divisi Pemasaran Dalam Negeri
   - ❖ Mengidentifikasi peluang pasar luar negeri
   - ❖ Mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan perwakilan pasar luar negeri.
   - ❖ Mengembangkan rencana dan strategi pemasaran untuk memperkenalkan produk ke pasar luar negeri.
   - ❖ Mengembangkan penjualan ekspor.
   - ❖ Menjaga hubungan dengan pasar luar negeri.
4. Divisi Pemasaran Luar Negeri
   - ❖ Merencanakan dan merumuskan kebijakan strategis pemasaran.
   - ❖ Mengarahkan dan mengawasi segala aktivitas pemasaran.
5. Karyawan
   - ❖ Bertanggung jawab pada direktur pemasaran sesuai alur pemasaran masing-masing.
6. Direktur Keuangan
   - ❖ Mengambil keputusan penting mengenai investasi dan pendanaan.
   - ❖ Merencanakan dan mengendalikan penggunaan dana dalam investasi dan pendanaan kegiatan usaha.
   - ❖ Pembagian deviden kepada pemilik perusahaan dan pembayaran kembali hutang kepada para kreditur.

- ❖ Mengoptimalkan sumber daya/aset yang dimiliki perusahaan.
- ❖ Merencanakan dan memaksimumkan nilai perusahaan.

7. Kasir
   - ❖ Bertanggung jawab pada direktur keuangan atas pendanaan yang ada di perusahaan.
   - ❖ Mengelola keuangan perusahaan.
   - ❖ Membuat laporan kas opname.
8. Direktur Operasional
   - ❖ Bertanggung jawab atas segala kegiatan operasional yang terdapat diperusahaan, dari bahan baku hingga proses pengelolaannya.
9. Divisi Operasional
   - ❖ Bertanggung jawab pada direktur operasional atas segala kegiatan operasional yang disalurkan pada karyawan.
10. Karyawan
    - ❖ Melaksanakan segala bentuk perintah dalam kaitannya dengan aktivitas operasional perusahaan.
11. Direktur Umum
    - ❖ Bertanggung jawab atas kegiatan perusahaan dalam kaitannya pengadaan sumber daya manusia, mobilisasi, administrasi.
12. Divisi Urusan Umum
    - ❖ Bertanggung jawab pada direktur umum.
13. Karyawan
    - ❖ Bertanggung jawab pada ka. urusan umum.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan ini terdiri dari berbagai jabatan yang disesuaikan dengan latar belakang tingkat pendidikan, dengan tujuan supaya masing-masing sumber daya manusia bisa bekerja secara efektif dan efisien, sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan kepada sumber daya manusia tersebut. Berdasarkan pada hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, perencanaan sumber daya manusia yang terdapat di perusahaan adalah sebuah perencanaan yang berkaitan dengan penentuan akan kebutuhan karyawan dimasa akan datang, dalam arti jumlah dan spesifikasi untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas yang baru di kemudian hari.

Perusahaan menetapkan kriteria-kriteria sumber daya manusia yang dibutuhkan selayaknya spesifikasi pada umumnya, yaitu berdedikasi, jujur, *inovative*, tekun, dan memenuhi kriteria persyaratan pendidikan tertentu sesuai dengan jabatan yang akan diisi.

Gambar 3. Aktivitas SDM pada perusahaan

| Aktivitas | Keterangan |
|---|---|
| Perencanaan SDM | Sesuai dengan kebutuhan, kemudian diinformasikan ke teman |
| Perekrutan | Atas bantuan dari teman/relasi, dilakukan Interview dan tes |
| Penyeleksian | Perusahaan cocok dengan kandidat, di terima |
| Evaluasi Kinerja | Karyawan yang menunjukkan prestasi, diberikan penghargaan (pelatihan/tambahan gaji/memberikan kesempatan kepada karyawan bagian pemasaran untuk melakukan survei ke pasar luar negeri) |
| Pelatihan dan Pengembangan | Pelatihan diberikan dalam bentuk mengirim karyawan ke salah satu perusahaan yang menjadi rekanan untuk mempelajari teknik produksi |
| Kompensasi | UMR – Rp. 1.250.000,- sesuai dengan jabatan |

Sumber : data internal, diolah peneliti

Analisis lingkungan internal pada aspek pemasaran di perusahaan merupakan analisis yang dilakukan terutama pada kegiatan pemasaran ekspor, karena kegiatan pemasaran yang terdapat di perusahaan merupakan kegiatan pemasaran yang dominan melakukan kegiatan di pasar luar negeri. Kegiatan ekspor perusahaan dilakukan atas dasar perluasan dari pasar dalam negeri *(etnosentrik)*. Peranan pemasaran bagi perusahaan ini bersifat sangat penting, karena keberhasilan yang didapat oleh perusahaan juga dipengaruhi oleh kemampuan divisi pemasaran dalam memasarkan produknya.

Proses produksi yang terdapat di perusahaan merupakan kegiatan pengolahan bahan baku yang dilakukan sendiri *(active exporting)* hingga menjadi barang yang siap untuk dipasarkan. Analisis lingkungan internal pada aspek produksi/ekspor pada perusahaan ditujukan untuk mengetahui tahapan-tahapan pelaksanaan kegiatan produksi komoditi ikan dari ikan hasil tangkapan yang belum diolah sama sekali hingga menjadi produk yang siap untuk dilakukan ekspor. Dengan adanya keinginan dari manajemen perusahaan untuk lebih memantapkan pemasaran di kawasan Asia, serta melebarkan sayap atas pemasaran hingga ke kawasan Amerika dan Eropa, hal tersebut membuat perusahaan untuk semakin meningkatkan kualitas kinerja perusahaan yang ditunjang dengan sumber daya manusia, selain itu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan pada aspek produksi/ekspor juga sangat menentukan keberhasilan divisi produksi untuk dapat mewujudkan bagian dari tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Proses produksi harus benar-benar diperhatikan mengenai tahap-tahap pengerjaan ikan karena berkaitan dengan peraturan dan kesepakatan antar negara. Kegiatan ekspor yang sedang dilakukan perusahaan perikanan ini adalah kegiatan ekspor yang ditangani sendiri oleh perusahaan *(domestic based export departement or division)* yaitu cabang atau divisi berdiri sendiri dalam menangani ekspor untuk kepentingan pusat keuntungan.

Dengan jumlah karyawan harian tetap untuk kegiatan produksi sebanyak 20 orang, karyawan harian lepas sebanyak 20 orang dan buruh borongan bisa mencapai 50-200 orang, fungsi dari struktur organisasi yang ada di perusahaan ini telah berfungsi sesuai dengan bentuk tanggung jawab yang diembankan pada masing-masing karyawan. Kegiatan pengarahan yang terdapat di perusahaan, oleh manajemen ditentukan seminggu sekali. Pengarahan tersebut berupa penjelasan mengenai cara memproduksi ikan dengan cara yang diminta oleh

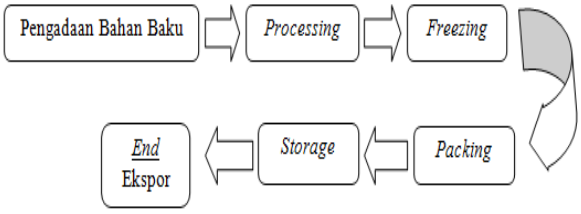
konsumen. Hal tersebut dilakukan untuk mengantisipasi adanya penyimpangan pada kegiatan produksi mengingat permintaan proses produksi produk dari konsumen berbeda-beda.

Dalam meningkatkan semangat kerja pada karyawan, pihak manajemen juga selalu memberikan motivasi pada karyawan di divisi produksi, selain itu pihak manajemen juga memberikan penghargaan pada karyawan divisi produksi, bagi karyawan yang menunjukkan prestasi kerja, bentuk penghargaan untuk karyawan divisi produksi diberikan dalam bentuk mengikutsertakan karyawan atas adanya pelatihan lebih lanjut, yang ditujukan untuk pengembangan karyawan tersebut. Pengawasan pada aspek produksi/ekspor yang dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan pengawasan pada hasil kinerja, yaitu dengan menetapkan asumsi bahwa apabila produk bisa diterima oleh konsumen, dan konsumen melakukan *repeat order* serta tidak adanya *claim*, maka pihak menajemen menyatakan bahwa kinerja dari karyawan divisi produksi sudah menunjukkan bahwa fungsi pada divisi produksi sudah berjalan dengan efektif dan efisien.

Kualitas produk, bagi perusahaan sangat menentukan tingkat efektivitas dan efisiensi serta kualitas dari kinerja perusahaan yang bermuara pada kepuasan konsumen.

Proses produksi merupakan tahapan-tahapan yang dilakukan oleh divisi produksi dalam mengelola bahan baku hingga menjadi barang yang siap untuk dipasarkan. Proses produksi yang dilakukan perusahaan mencakup pada pengadaan bahan baku, *processing*, *freezing*, *packing* dan *storage*.

Gambar 4. Proses produksi produk




Sumber : data internal, diolah peneliti

Produk yang dihasilkan adalah produk hasil olahan dari komoditi perikanan, berupa: Ikan Bandeng (*Chanos-chanos Forsskal*), Ikan Madidahang (*Yellowfin Tuna*), Ikan Tenggiri (*Spotted Spanish Mackerel*), Ikan Layang Benggol (*Decapterus Muroadsi*), Ikan Cakalang *(Skipjack Tuna*)

Aspek keuangan merupakan salah satu bidang fungsional yang terdapat di perusahaan yang turut mendukung bidang-bidang fungsional yang lainnya, yang terdapat di perusahaan seperti bidang pemasaran, produksi maupun sumber daya manusia.

Perencanaan pada aspek keuangan adalah untuk bisa mengembalikan modal yang digunakan sebagai modal usaha, serta untuk mencari keuntungan sebanyak-banyaknya.

Secara terarah, terpadu dan berkesinambungan, perusahaan melakukan penerapan perencanaan yang sudah ditetapkan, yaitu mengembangkan usaha dibidang perikanan yang berorientasi pada keuntungan dan kelestarian sumber daya perikanan. Disisi lain perusahaan juga mewujudkan harapan melalui kegiatan pemanfaatan potensi kelautan dan perikanan secara optimal, berkelanjutan dan bertanggung jawab.

Pengawasan yang dilakukan pihak manajemen adalah dengan melalui pemeriksaan atau evaluasi laporan keuangan yang diberikan karyawan pada pimpinan perusahaan di tiap akhir tutup bulan setiap tanggal 26. Pengawasan diberikan karyawan dalam bentuk laporan kas *opname*, neraca dan laporan laba rugi. Laporan tersebut merupakan salah satu bentuk keseriusan dan kedisiplinan karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan pada dirinya oleh pimpinan.

Hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, bahwa dalam kegiatan ekspor yang dilakukan perusahaan, kekuatan ekonomi di pengaruhi oleh kemampuan daya beli masyarakat negara sasaran pemasaran, apakah masyarakat negara tersebut memiliki kemampuan untuk membeli produk perusahaan atau tidak. Kemampuan masyarakat untuk membeli produk atau tidak dapat dihitung melalui GDP suatu negara. Dari data yang diperoleh, Jepang dipilih sebagai negara tujuan ekspor karena selain memiliki masyarakat yang sangat menyukai ikan, Jepang juga memiliki nilai GDP per kapita penduduk jepang 10 kali lebih besar dari China.

Faktor sosial, budaya, demografis dan lingkungan dalam kaitannya dengan kegiatan pemasaran atau ekspor yang dilakukan oleh PT. Global Marine Corpora adalah dipengaruhinya oleh kebiasaan atau gaya hidup yang melekat pada masyarakat negara setempat. Faktor lain yang menentukan adalah cuaca yang buruk, seperti gelombang tinggi sehingga mempengaruhi jumlah pasokan ikan untuk diekspor. Hal ini dikarenakan pergantian angin muson barat yang mengakibatkan nelayan tidak dapat melaut untuk penangkapan ikan.

Aspek politik, pemerintahan dan hukum yang mempengaruhi operasional adalah adanya ketentuan-ketentuan yang diterapkan oleh negara asal dan negara tujuan yang terdiri dari dokumen-dokumen untuk mendapatkan izin masuk ke kapal oleh bea dan cukai, serta dokumen yang menjelaskan mutu barang ekspor bahwa barang bebas dari kontaminasi antibiotik dan memenuhi standar kualifikasi kesehatan, yaitu terbebas dari *histamin* dan *chloram fenicol*. Untuk kadar *histamin* yang berasal dari ikan itu sendiri hanya ditoleransi maksimal 30 miligram per 100 gram ikan.

Operasional perusahaan dipengaruhi oleh adanya perkembangan teknologi seperti adanya internet, yang akan memudahkan hubungan komunikasi antar perusahaan dengan pelanggan atau pemasok. Dengan adanya perkembangan teknologi yang semakin mutakhir hampir menghilangkan batas dan jarak yang jauh. Hanya dengan hitungan detik dapat melakukan komunikasi dengan konsumen. Transaksi yang dilakukan dapat semakin mudah dengan adanya teknologi yang memungkin kemudahan komunikasi antar bank yang berbeda belahan dunia. Selain itu adanya sistem komputerisasi untuk sarana penyimpanan, pengolahan dan sumber informasi data untuk kepentingan teknis perusahaan.

Perusahaan ini dalam menghadapi pesaing-pesaing yang ada saat ini adalah dengan menanggapi sebagai persaingan yang sehat, oleh karenanya kondisi tersebut tidak membuat perusahaan menjadi patah arang, justru semakin memacu perusahaan untuk meningkatkan kualitas, sehingga perusahaan bisa bersaing dan mendapatkan pangsa pasar.

Untuk mengantisipasi dampak yang ditimbulkan oleh adanya pesaing baru berkaitan dengan tingkat pasokan

komoditi ikan yang akan diperoleh perusahaan, adalah dengan melakukan meningkatkan kualitas produk serta menjalin kerjasama yang baik dengan pemasok serta pelanggan.

Peluang untuk timbulnya pesaing dalam industri ini tidaklah sulit. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya perusahaan-perusahaan yang sejenis yang ikut serta baik dalam kegiatan ekspor ke luar negeri maupun dengan mendirikan gudang beku.

Potensi pengembangan dari produk pengganti, untuk bidang pengelolaan hasil perikanan tidak menjadi masalah. Hal demikian karena menurut pemilik, produk pengganti seperti daging ayam dan daging sapi tentunya memiliki cita rasanya sangat berbeda serta kandungan gizi yang terkandung didalamnya sangat berbeda dengan ikan.

Produk pengganti juga tidak akan mempengaruhi perusahaan dalam kelangsungan perusahaan untuk memproduksi hasil olahan perikanan, mengingat tingginya permintaan pasar akan ikan sehingga dengan demikian perusahaan dalam kaitannya dengan pendapatan atau keuntungan yang akan diperoleh perusahaan tidak berdampak apapun. Cara perusahaan dalam mengatasi tekanan yang ditimbulkan oleh produk pengganti adalah dengan berupaya untuk mencari atau menyediakan barang yang diminta konsumen.

Hubungan PT. Global Marine Corpora dengan para suppliernya selama ini bisa dikatakan baik, karena perusahaan selalu menjalin komunikasi dengan para supplier untuk kelancaran kerjasama dalam penyediaan bahan baku. Bagi perusahaan yang berkaitan dengan adanya kekuatan tawar-menawar yang dilakukan oleh supplier, selama ini perusahaan berupaya untuk selalu mendengarkan keluhan dari para supplier perihal harga, apabila menurut perusahaan bisa menaikkan harga untuk kepentingan serta keuntungan bersama, maka perusahaan juga akan menaikkan harga sesuai dengan permintaan dari supplier. Daya tawar pemasok dalam hal ini sangatlah kecil karena harga yang disepakati harus diikuti oleh harga yang berada di pasar secara umum.

Perusahaan juga membatasi jumlah pelanggan, hal demikian dimaksudkan agar perusahaan bisa beroperasional secara maksimal, sehingga kualitas tetap bisa ditunjukkan perusahaan pada konsumen. Dalam menghadapi konsumen, baik terhadap konsumen sebagai pelanggan lama maupun pelanggan baru, perusahaan juga memberikan harga khusus. Untuk pelanggan baru, biasanya perusahaan memberikan harga khusus supaya pelanggan baru tersebut bisa menjadi pelanggan tetap dan bekerjasama dengan perusahaan dalam kurun waktu yang lama. Dampak yang dirasakan oleh perusahaan akibat dari adanya daya tawar konsumen selama ini tidak ada pengaruh pada perusahaan, karena selama ini permintaan dan penawaran jumlahnya lebih besar permintaan daripada penawaran.

Daya tawar konsumen terhadap harga yang ditawarkan oleh perusahaan adalah rendah. Hal ini dibuktikan kesediaan konsumen untuk membayar lebih untuk produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Analisis SWOT yang dilakukan pada perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan *(Strength)* yang terdapat pada perusahaan perikanan ini adalah:
   - ❖ Produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik yang ditandai dengan tidak adanya *claim* dari para konsumen
   - ❖ Kegiatan produksi menggunakan teknik dan teknologi modern
   - ❖ Dapat melakukan produksi sesuai dengan permintaan konsumen baik dari segi bentuk maupun proses cara produksi
2. Kelemahan *(Weakness)* perusahaan adalah:
   - ❖ Dalam merekrut karyawan masih atas bantuan relasi
   - ❖ Perusahaan masih sering memutasi karyawan bagian pemasaran
   - ❖ Fungsi pengawasan terhadap hasil kerja divisi produksi masih belum optimal
3. Peluang *(Opportunity)* yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan adalah:
   - ❖ Peluang pasar Eropa dan Amerika yang masih terbuka
   - ❖ Perkembangan teknologi masih dapat dimaksimalkan sebagai sarana operasional teknis perusahaan
   - ❖ Adanya kebijakan dan program dari Dinas Kelautan dan Perikanan yang memudahkan prosedur ekspor
4. Ancaman *(Threats)* yang harus dipertimbangkan kembali oleh perusahaan adalah:
   - ❖ Tingginya tingkat persaingan usaha sejenis
   - ❖ Sangat bergantung pada pemasok bahan bakus
   - ❖ Potensi adanya pengaruh alam yaitu cuaca buruk yang mengakibatkan sulitnya penangkapan ikan

Perancangan strategi digunakan untuk mengambil strategi terhadap pengembangan usaha perikanan ini. Mewujudkan visi yang ada pada perusahaan, dengan menjalankan misi yang berdasarkan pada kegiatan analisis SWOT, maka perusahaan bisa merancang atau menformulasikan strategi apa yang akan diambil dan kebijakan yang seperti apa yang akan digunakan perusahaan sebagai alat dalam menganalisis dan merancang strategi tersebut. Berdasarkan pada hasil analisa SWOT, maka perusahaan dapat merancang strategi seperti:

Strategi SO, memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meningkatkan produk dan masuk pangsa pasar kawasan Eropa dan Amerika (S1, S2, O1, O2), dengan adanya teknologi yang modern kualitas produk bisa semakin ditingkatkan dan bisa memperluas pemasaran ke kawasan Eropa dan Amerika. Dukungan kebijakan dan program dari Dinas Kelautan dan Perikanan untuk meningkatkan pemasaran produk dan perluasan pangsa pasar (S3, O3), dengan adanya kebijakan dan program yang dikeluarkan dari Dinas Kelautan dan Perikanan bisa meningkatkan pemasaran produk dan memperluas pangsa pasar.

Strategi WO, melakukan sendiri kegiatan rekrut karyawan, sehingga tidak selalu melakukan mutasi karyawan bagian pemasaran untuk memperluas pangsa pasar kawasan Eropa dan Amerika (W1, W2, O1), dengan perusahaan melakukan perekrutan sendiri tanpa bantuan relasi, diharapkan akan mendapatkan karyawan yang benar-benar berkompeten, sehingga perusahaan tidak selalu melakukan mutasi karyawan dan bisa lebih optimal untuk

memperluas pangsa pasar hingga ke kawasan Eropa dan Amerika. Mengoptimalkan fungsi pengawasan hasil kerja divisi produksi untuk memanfaatkan perkembangan teknologi serta mendukung kebijakan dan program Dinas Kelautan dan Perikanan (W3, O2, O3), dengan mengoptimalkan fungsi pengawasan hasil kerja pada divisi produksi, berkaitan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi serta mendukung kebijakan dan program yang dikeluarkan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan.

Strategi ST, meningkatkan kualitas produk dan mengoptimalkan kegiatan produksi dengan penggunaan teknik dan teknologi modern untuk menghadapi tingginya tingkat persaingan (S1, S2, T1), dengan adanya peningkatan kualitas produk serta optimalisasi kegiatan produksi dengan penggunaan teknik dan teknologi modern untuk menghadapi tingginya tingkat persaingan saat ini dan masa yang akan datang.

Strategi WT, mengantisipasi kegiatan mutasi karyawan bagian pemasaran untuk menghadapi tingginya tingkat persaingan (W2, T1), dengan adanya sikap antisipasi untuk tidak selalu melakukan mutasi karyawan, diharapkan bisa menghadapi tingginya tingkat persaingan saat ini dan masa yang akan.

Berdasarkan pada beberapa alternatif strategi yang dapat dipakai perusahaan yaitu strategi pertama S1, S2, O1, O2; strategi kedua S3,O3; strategi ketiga W1, W2, O1; strategi keempat W3, O2, O3; strategi kelima S1, S2, T1; dan strategi keenam W2, T1, maka strategi yang tepat untuk diterapkan perusahaan adalah strategi diferensiasi (Tipe 3). Strategi diferensiasi dipilih karena pemasaran perusahaan di fokuskan pada perbaikan kualitas produk dan citra merek perusahaan. Selama ini, produk sudah cukup dikenal oleh para konsumen di kawasan Asia, seperti peristiwa yang pernah dialami, bahwa pada tahun 2010, tepatnya di Jepang terjadi suatu kesalahpahaman perihal merek yang sempat mengalami perubahan yang dilakukan oleh perusahaan tanpa memberikan pemberitahuan pada *buyer*, sehingga produk perusahaan harus dikembalikan, hal tersebut dikarenakan *buyer* lebih mengenal merek yang sebelumnya dengan kemasan lama. Keunggulan perusahaan dalam memiliki kualitas produk tentunya didukung pula oleh pencitraan merek, tenaga-tenaga yang berkompeten, teknik dan teknologi yang modern, sehingga memungkinkan bagi perusahaan untuk bisa memperluas pangsa pasar hingga ke kawasan Eropa dan Amerika menjadi terwujud.

Berdasarkan pada formulasi strategi yang telah dirumuskan, di tetapkan dan untuk dijalankan oleh perusahaan, maka langkah berikutnya yang harus dilakukan perusahaan adalah dengan menetapkan tujuan serta kebijakan yang berkaitan dengan strategi yang ditetapkan tersebut. Berikut adalah penjabaran dari penetapan strategi tersebut:

1. Strategi perusahaan, yang dipilih adalah strategi diferensiasi (Tipe 3) yang merupakan strategi yang berkaitan dengan kualitas produk dan citra merek yang dibedakan dengan perusahaan lain contohnya kemasan dan dari segi pelayanan kepada pelanggan, sehingga perusahaan mendapatkan peluang untuk dapat memperluas pangsa pangsa hingga ke kawasan Eropa dan Amerika.
2. Kebijakan yang mendukung pada ditetapkannya strategi diferensiasi (Tipe 3) adalah untuk meningkatkan kualitas kinerja perusahaan dengan cara memuaskan pelanggan dengan memenuhi permintaan yang berbeda untuk setiap negara tujuan sehingga dengan lebih banyak pengalaman yang memungkinkan perusahaan untuk memperluas pangsa pasar ke kawasan Eropa dan Amerika.
3. Tujuan bagi aspek sumber daya manusia, adalah menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas, dan memiliki kinerja yang baik. Kebijakan yang mendukung pada aspek sumber daya manusia antara lain adalah melakukan proses rekruitmen karyawan tanpa harus melalui bantuan relasi, tingkat pendidikan yang disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang dibutuhkan sehingga karyawan memiliki kompetensi, karyawan yang berprestasi akan diberikan penghargaan serta pelatihan, sehingga karyawan semakin termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
4. Tujuan bagi aspek pemasaran, adalah menguasai pangsa pasar kawasan Asia dan memperluas pangsa pasar ke kawasan Eropa dan Amerika, yang didukung oleh adanya peningkatan jumlah permintaan terhadap produk maupun bertambahnya jumlah konsumen. Karyawan yang memiliki prestasi berupa tercapainya target penjualan akan diberikan penghargaan berupa diberikannya kesempatan bagi karyawan yang bersangkutan untuk meninjau langsung ke pasar negara yang hendak di tuju. Kebijakan yang mendukung pada aspek pemasaran antara lain peningkatan promosi yang berkaitan dengan promosi mengenai kualitas produk yang menciptakan citra merek bagi perusahaan, semakin baik citra merek perusahaan dikenal oleh konsumen akan membuat pangsa pasar semakin luas, peningkatan kualitas kinerja perusahaan dengan tercapainya target yang ditentukan, penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.
5. Tujuan bagi aspek produksi, adalah mengembangkan produk supaya semakin diminati pasar dan menjaga kualitas produk. Kebijakan yang mendukung pada aspek produksi antara lain: menjaga standar proses produksi seperti ukuran produk dan kebersihan, melakukan inovasi produk baik dari segi kemasan, cara produksi, dan bentuk produk, menjaga kualitas citra merek perusahaan.
6. Tujuan bagi aspek keuangan, adalah meningkatkan omzet perusahaan untuk mencari keuntungan sebanyak-banyaknya. Kebijakan yang mendukung atas aspek keuangan adalah mengalokasikan dana sesuai dengan tujuan dan fungsinya, memastikan arus kas positif.

## IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pada analisa dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penelitian ini dapat diambil beberapa kesimpulan, diantaranya adalah:

Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang perikanan dengan komoditi ikan beku. Produk hasil olahan berupa pembekuan Ikan Bandeng (*Chanos-chanos Forsskal*), Ikan Madidahang (*Yellowfin Tuna*), Ikan Tenggiri (*Spotted Spanish Mackerel*), Ikan Layang Benggol (*Decapterus Muroadsi*), Ikan Cakalang (*Skipjack Tuna*). Manajemen pemasaran didasarkan pada tujuan jangka pendek yang ditetapkan yaitu memantapkan

pemasaran ke kawasan Asia, serta tujuan jangka panjang yaitu melebarkan sayap ke kawasan Eropa dan Amerika dimaksudkan untuk mencari keuntungan sebanyak-banyaknya, serta membangun *image* pada hasil produksi bagi konsumen, baik untuk pemasaran dalam negeri maupun pemasaran luar negeri. Manajemen pemasaran perusahaan telah menerapkan fungsi manajemen pada fungsi bisnisnya yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling*.

Berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan diketahui untuk lingkungan internal diperoleh kekuatan berupa produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik, kegiatan produksi menggunakan teknik dan teknologi modern, pemasaran produk sampai ke Jepang, Korea dan Taiwan; dan terdapat kelemahan berupa dalam merekrut karyawan masih atas bantuan relasi, perusahaan masih sering memutasi karyawan bagian pemasaran, fungsi pengawasan terhadap hasil kerja divisi produksi masih belum optimal. Sedangkan untuk analisis lingkungan eksternal terdapat beberapa peluang berupa pangsa pasar kawasan Eropa dan Amerika masih terbuka lebar untuk sasaran pemasaran, perkembangan teknologi sebagai sarana operasional teknis perusahaan, adanya kebijakan dan program dari Dinas Kelautan dan Perikanan berupa gemarikan; dan terdapat ancaman berupa tingginya tingkat persaingan usaha sejenis, sangat bergantung pada pemasok bahan baku, potensi adanya pengaruh alam yaitu cuaca buruk. Berdasarkan pada analisis SWOT, diperoleh alternatif strategi yaitu:

a. (S1, S2, O1, O2) Memanfaatkan perkembangan teknologi untuk meningkatkan produk dan masuk pangsa pasar kawasan Eropa dan Amerika.
b. (S3,O3) Dukungan kebijakan dan program dari Dinas Kelautan dan Perikanan untuk meningkatkan pemasaran produk dan perluasan pangsa pasar.
c. (W1, W2, O1) Melakukan sendiri kegiatan rekrut karyawan, sehingga tidak selalu melakukan mutasi karyawan bagian pemasaran untuk memperluas pangsa pasar kawasan Eropa dan Amerika.
d. (W3, O2, O3) Mengoptimalkan fungsi pengawasan hasil kerja divisi produksi untuk memanfaatkan perkembangan teknologi serta mendukung kebijakan dan program Dinas Kelautan dan Perikanan.
e. (S1, S2, T1) Meningkatkan kualitas produk dan mengoptimalkan kegiatan produksi dengan penggunaan teknik dan teknologi modern untuk menghadapi tingginya tingkat persaingan.
f. (W2, T1) Mengantisipasi kegiatan mutasi karyawan bagian pemasaran untuk menghadapi tingginya tingkat persaingan.

Rencana strategi pengembangan usaha, peneliti merumuskan strategi diferensiasi (Tipe 3) sebagai strategi bersaing, yaitu Strategi diferensiasi dipilih karena pemasaran perusahaan di fokuskan pada perbaikan kualitas produk dan citra merek perusahaan. Keunggulan perusahaan dalam memiliki kualitas produk tentunya didukung pula oleh pencitraan merek, tenaga-tenaga yang berkompeten, teknik dan teknologi yang modern, sehingga memungkinkan bagi perusahaan untuk bisa memperluas pangsa pasar hingga ke kawasan Eropa dan Amerika.

Berdasarkan pada analisa yang dilakukan oleh peneliti, maka peneliti ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan bisa berguna bagi perusahaan dalam rangka untuk mengembangkan bisnis yang sedang dilakukan saat ini. Saran tersebut diantaranya adalah:

1. Perusahaan hendaknya bisa melakukan sendiri proses rekruitmen karyawan tanpa melalui bantuan relasi perusahaan dalam memperoleh karyawan, dengan demikian perusahaan bisa memilih dan memastikan bahwa karyawan yang dipilih memiliki kompetensi di bidang yang sedang di butuhkan perusahaan.
2. Perusahaan hendaknya mulai memperhitungkan dampak yang disebabkan oleh persaingan yang semakin ketat, *brand image* sebagai produk yang memiliki kualitas terbaik sehingga dengan demikian keinginan perusahaan untuk melebarkan sayap untuk pangsa pasar ke kawasan Eropa dan Amerika akan bisa diwujudkan.
3. Perusahaan hendaknya bisa meningkatkan kinerja divisi pemasaran yang dimiliki perusahaan, baik pada divisi pemasaran dalam negeri maupun divisi pemasaran luar negeri, sehingga visi dan misi perusahaan bisa diwujudkan dengan didukung oleh tim-tim yang handal.

## DAFTAR PUSTAKA


Abdullah, Thamrin dan Tantri Francis. (2012). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Amir, M. Taufiq. (2011). *Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.

Badan Pusat Statistik. (2012). *Berita Resmi Statistik: Ekonomi Indonesia Triwulan II-2012 Tumbuh 6.4 persen*, retrieved August 10, 2012, from http://www.bps.go.id/index.php.

Bahar, Burhan. (2006). *Memilih dan Menangani Produksi Perikanan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama Anggota IKAPI.

Bateman, Thomas S. dan Snell, Scott A. (2008). *Manajemen: Kepemimpinan dan Kolaborasi dalam Dunia yang Kompetitif*. (7th ed., Buku. 1). Jakarta: Salemba Empat.

Bungin, Burhan. (2011). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*. (2th ed). Jakarta: Prenada Media Group.

Ciptono, Fandy. dan Budiarto, Teguh. (2007). *Pemasaran Internasional* (1th ed.). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. Anggota IKAPI.

David, Fred R. (2011). *Manajemen Strategis: Konsep*. (12th ed., Vol. 1). Jakarta: Salemba Empat.

Dessler, Gary. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (10th ed., Vol. 1). Jakarta: Indeks.

Hasibuan, H. Malayu. S.P. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Ekspor Ikan 22 Miliar Dolar AS. Retrieved: October 22, 2012, from http://www.tribunnews.com/2012/10/10/ekspor-ikan-22-miliar-dolar-as.

Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi & Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Anggota IKAPI.

Jain, Subhash C. (2001). *Manajemen Pemasaran Internasional* (5th ed., Jilid 1). Jakarta: Erlangga. Anggota IKAPI.

Kelautan dan Perikanan 2011. Retrieved: August 10, 2012 from:statistik.kkp.go.id/index.php/arsip/file/37/kpda11_ok_r06_v02.pdf kelautan dan perikanan dalam angka 2011.

Kertiyasa, Martin Bagya. (2012). *Arab makin tergiur Produk Asal Indonesia*. Retrieved: August, 20, 2012 from http://economy.okezone.com/read/2012/01/17/320/558533/arab-makin-tergiur-produk-asal-indonesia.

Kotler, Philip. dan Keller, Kevin lane. (2009). *Manajemen Pemasaran*. (13th ed., Vol. 1). Jakarta: Erlangga.

Malano, Herman. (2011). *Selamatkan Pasar Tradisional: Potret Ekonomi Rakyat Kecil*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama Anggota IKAPI.

Pacu Ekspor dengan Peningkatan Mutu. Retrieved: October 22, 2012, from http://wartaekonomi.co.id/berita5502/pacu-ekspor-kkp-tingkatkan-mutu-dan-keamanan-produk-perikanan.html.

Perluas Akses Pasar Domestik KKP. Retrieved: August 12, 2012, from http://pusjui.kkp.go.id/index.php/component/content/article/44-berita-atas/583-perluas-akses-pasar-domestik-kementerian-kelautan-dan-perikanan-selenggarakan-indonesia-fisheries-expo-2012

Simamora, Henry. (2007). *Manajemen Pemasaran Internasional.* (Jilid 1, edisi 2). Jakarta: Rineka Cipta.

Silalahi, Ulber. (2011). *Asas-asas Manajemen*. Bandung: PT. Refika Aditama. Anggota IKAPI.

Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Suryana. (2011). *Kewirausahaan: Pedoman Praktis: Kiat dan Proses Menuju Sukses*. Jakarta: Salemba Empat.

Sule, Erni Trisnawati dan Saefullah, Kurniawan. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group.

Tjiptono, Fandy dan Chandra, Gregorius. (2012). *Pemasaran Global: Konteks Offline & Online*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Wahyudi, Albi. (2012). *Pemerintah Optimis Ekspor Perikanan Tetap Tumbuh*. Retrieved October, 22, 2012 from http://jaringnews.com/ekonomi/sektor-riil/23054/pemerintah-optimis-ekspor-perikanan-tetap-tumbuh.

Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama Anggota IKAPI.

Wiranti, Dyah Yossie. (2012). *PDB Perikanan Hingga Juli Tumbuh 6,75%*. Retrieved: October, 22, 2012 from http://www.indonesiafinancetoday.com/read/32503/PDB-Perikanan-Hingga-Juli-Tumbuh-675.