

## **ANALISIS STRATEGI BISNIS EKSPOR IKAN HIAS AIR TAWAR (Kasus di PT NAE, JAKARTA)**

**Andy Saputro<sup>9</sup>, Narni Farmayanti<sup>10</sup>, dan Iis Diatin<sup>11</sup>**

### **ABSTRACT**

Aim of Business strategy analysis toward PT NAE on this research is to identify strengths and weaknesses of internal and external factors of the company and recommend alternative strategies to the company as consideration for releasing essential policy related on fresh water ornamental fish business.

Based on analysis through input matrix obtained scores above the average of 2,5, those are 2,545 for IFE and 2,651 for EFE. The scores show that PT NAE was enabling in using its internal strength and overcome its internal weakness to gain business opportunities and avoid treats.

Based on analysis through matching matrix with SWOT, SPACE, IE and Grand Strategy analysis, result as alternatives strategy was produced. The alternative strategies are product development and market penetration. Final step is making priority on recent alternative strategy. Based on QSPM analysis, product development is being the 1<sup>st</sup> strategy to be implemented, and market penetration is being the 2<sup>nd</sup>.

General description on implementing product development is to maintain consumer image toward fresh water ornamental fish product and hold product quality and service. General description on market penetration is by doing promotion strategy optimally to preserve market share of company on targeted country.

### **PENDAHULUAN**

Pertumbuhan ekonomi Indonesia secara keseluruhan pada tahun 2005 tercatat 5,6%, hal tersebut menunjukkan bahwa kondisi perekonomian Indonesia sudah mulai berangsur pulih dari krisis yang selama ini menghambat perkembangan sektor usaha di segala bidang (Anonim 17 Februari 2006). Menteri Perekonomian optimis bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia dapat mencapai 6,2% pada tahun 2006 (Anonim 21 Februari 2006). Indikasi tersebut merupakan suatu sinyal positif bagi kalangan bisnis untuk memulai usahanya dengan penuh keyakinan, termasuk usaha yang bergerak dalam bidang perikanan.

Ikan hias tropis air tawar saat ini termasuk salah satu komoditi yang banyak menghasilkan devisa. Nilai ekspor ikan hias tropis air tawar Indonesia menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan dari tahun 2001 sampai tahun 2005 yaitu meningkat 7 – 8 % per tahun. Iklim tropis Indonesia memungkinkan pembudidayaan berbagai macam jenis ikan hias dan dapat memproduksi sepanjang tahun untuk mendukung pemenuhan kebutuhan dunia. Pembudidayaannya tidak terlalu sulit, asalkan memenuhi syarat kehidupan ikan hias.

PT Nusantara Aquatik Eksporindo merupakan salah satu perusahaan yang memanfaatkan kesempatan emas tersebut untuk meraih keuntungan yang optimal, dengan cara memenuhi permintaan pasar luar negeri terhadap ikan hias tropis air tawar. Tentunya strategi bisnis dalam usaha ekspor ikan hias tropis air tawar mutlak diperlukan oleh PT Nusantara Aquatik Eksporindo agar tetap bertahan dan meraih kemenangan dalam setiap persaingan bisnis pada sektor ini, namun dalam setiap pengambilan prioritas kebijakan strategi bisnis, PT Nusantara Aquatik Eksporindo sering sekali menghadapi permasalahan yang muncul, baik dari faktor internal maupun faktor eksternal.

---

<sup>9</sup> Alumni Departemen Sosial Ekonomi Perikanan, IPB

<sup>10</sup> Staff Pengajar pada Departemen Agribisnis, IPB

<sup>11</sup> Staff Pengajar pada Departemen Budidaya Perairan, IPB

## TINJAUAN PUSTAKA

Strategi merupakan rancangan induk keseluruhan dari perencanaan perusahaan yang menyatakan tentang bagaimana perusahaan mencapai misi dan sasarannya (Wheelen dan Hunger 2004). Misi adalah tujuan atau alasan keberadaan organisasi sedangkan sasaran yaitu hasil akhir yang ingin dicapai dari aktivitas yang telah terencana. Strategi perusahaan yaitu arah keseluruhan sikap perusahaan terhadap pertumbuhan dan manajemen dari variasi bisnis yang dilakukannya termasuk lini produknya

Strategi bisnis merupakan strategi yang sering terjadi pada unit bisnis atau level produk dan menekankan pada peningkatan posisi kompetitif dari produk atau jasa yang ditawarkan di segmen pasar tertentu (Wheelen dan Hunger 2004). Tujuan peningkatan posisi kompetitif tersebut adalah untuk mendapat keuntungan komersil dari pasar dengan memanfaatkan keuntungan kompetitif.

## METODOLOGI

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan satuan kasusnya adalah PT Nusantara Aquatik Eksporindo yang berlokasi di Jalan Bintaro Puspita II B Blok GG-5 Bumi Bintaro Permai, Jakarta Selatan. Studi kasus merupakan tipe pendekatan dalam penelitian yang penelaahannya kepada satu kasus dilakukan secara intensif, mendalam, mendetail, dan komprehensif (Sanapiah 2001).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data text dan data image. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dapat berupa data primer dan data sekunder. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

### 1. Analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Menurut Rangkuti ( 2000 ), analisis IFE digunakan untuk mengetahui faktor – faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

### 2. Analisis *External Factor Evaluation* (EFE)

Menurut Rangkuti ( 2000 ) analisis EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor – faktor eksternal perusahaan.

### 3. Analisis *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT)

Analisis SWOT adalah analisis yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

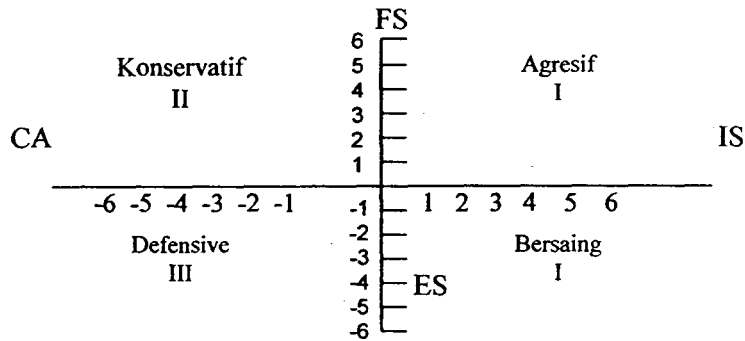
Tabel 1. Matriks SWOT

Eksternal \ Internal	Internal	STRENGTHS ( S )	WEAKNESSES ( W )
OPPORTUNITIES ( O )		<b>STRATEGI SO</b> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>STRATEGI WO</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS ( T )		<b>STRATEGI ST</b> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>STRATEGI WT</b> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2000)

**4. Analisis Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)**

Yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Analisis tersebut dapat memperlihatkan dengan jelas garis vektor yang bersifat positif atau negatif, baik untuk kekuatan keuangan (*Financial strength*), kekuatan industri (*Industry strength*), keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan stabilitas lingkungan (*environmental stability*).



Sumber : David (2004)

Gambar 1. Matriks SPACE

- Kuadran 1 : Perusahaan tersebut dapat menggunakan kekuatan dan peluang untuk menghindari kelemahan dan ancaman secara optimal. Alternatif strategi yang dapat diterapkan pada posisi agresif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konsentrik, diversifikasi horizontal, diversifikasi konglomerat atau strategi kombinasi dari semua yang dapat dijalankan, tergantung kondisi spesifik yang dihadapi oleh perusahaan.
- Kuadran II : Pada kuadran ini menyiratkan perusahaan tetap dekat pada kompetensi dasar perusahaan dan jangan mengambil resiko berlebihan. Strategi konservatif yang sering digunakan yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi konsentrik.
- Kuadran III : Menyarankan bahwa perusahaan harus memfokuskan pada perbaikan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal, strategi yang sering diambil yaitu rasionalisasi, divestasi, likuidasi dan diversifikasi konsentrik.
- Kuadran IV : Menunjukkan perusahaan berada pada strategi kompetitif. Strategi kompetitif yang sering digunakan yaitu intergrasi ke belakang, ke depan dan horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan usaha patungan.

**5. Analisis Internal-External (IE)**

Analisis IE adalah analisis yang bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel dengan menggunakan parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.

Tabel 2. Matriks IE

		Kekuatan Internal Bisnis		
		Tinggi 4,0	Sedang 3,0	Rendah 2,0
Daya Tarik Industri	Tinggi 3,0	I	II	III
	Sedang 2,0	IV	V	VI
	Rendah 1,0	VII	VIII	IX

Sumber : David (2004)

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang mempunyai dampak alternatif strategis yang berbeda. Pertama, divisi yang masuk ke dalam sel I, II atau IV dapat disebut tumbuh dan membangun. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk ) atau integratif ( integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal ). Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V atau VII paling baik dikelola dengan strategi pertahankan dan pelihara ; strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan jenis strategi yang umum untuk jenis divisi ini. Ketiga, divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX paling baik dikelola dengan strategi panen atau divestasi. Organisasi yang sukses adalah yang berhasil dalam mencapai portofolio bisnis di sekitar sel I dalam matriks IE (David 2004).

**2.1.1 Analisis Grand Strategy**

Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran strategi dari matriks strategi besar (*grand strategy*) demikian juga divisi dari sebuah perusahaan. Matriks *grand strategy* didasarkan atas dua dimensi penilaian yaitu: posisi persaingan dan pertumbuhan pasar David (2004).

<p><b>Kuadran II :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perkembangan pasar</li> <li>2. Penetrasi pasar</li> <li>3. Pengembangan produk</li> <li>4. Integrasi horizontal</li> <li>5. Divestasi</li> <li>6. Likuidasi</li> </ol>	<p><b>Kuadran I :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perkembangan pasar</li> <li>2. Penetrasi pasar</li> <li>3. Pengembangan produk</li> <li>4. Integrasi ke depan</li> <li>5. Integrasi ke belakang</li> <li>6. Diversifikasi horizontal</li> <li>7. Diversifikasi konsentris</li> </ol>
<p><b>Kuadran III :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rasionalitas</li> <li>2. Diversifikasi konsentris</li> <li>3. Diversifikasi horizontal</li> <li>4. Divestasi</li> <li>5. Likuidasi</li> </ol>	<p><b>Kuadran IV :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diversifikasi konsentris</li> <li>2. Diversifikasi horizontal</li> <li>3. Usaha patungan</li> </ol>

Sumber : David (2004)

Gambar 2. Matriks Grand Strategy

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Visi Perusahaan**

Menjadi perusahaan pemasok ikan hias dan tumbuhan air yang memiliki fasilitas lengkap dan bermodal besar di Indonesia serta dapat mensejahterakan kehidupan karyawan".

### **Misi Perusahaan**

- a. Mengangkat keterpurukan ekonomi Bangsa Indonesia melalui pemanfaatan sumberdaya alam dan pengembangan sumberdaya manusia secara optimal.
- b. Memperkecil tingkat pengangguran
- c. Memperkenalkan produk unggulan yang dihasilkan anak bangsa dalam perdagangan luar negeri.
- d. Mampu bersaing dalam bisnis ekspor ikan hias di kawasan asia tenggara khususnya dan dunia pada umumnya.

### **Sasaran Perusahaan**

PT NAE mempunyai sasaran utama dalam melakukan bisnis ekspor ikan hias tropis air tawar yaitu *kepuasan konsumen*. PT NAE percaya dan yakin bahwa bermula dari kepuasan pelanggan maka perusahaan dapat terus memperoleh kepercayaan dan tetap berdiri kokoh.

### **Kebijakan Perusahaan**

PT NAE mempunyai kebijakan yang merupakan petunjuk dalam pembuatan keputusan yang *menghubungkan perumusan dan pelaksanaan strategi* yaitu "dalam bisnis uang bukanlah segalanya namun kualitas dan pelayanan produk agar dapat memuaskan konsumen adalah yang utama".

### **Identifikasi Lingkungan Internal Perusahaan**

#### **1. Pemasaran**

PT NAE, dalam melakukan kegiatan strategi pemasarannya, memperhatikan beberapa faktor yang menjadi bauran pemasaran, diantaranya yaitu :

##### **a. Bauran Produk**

Produk yang menjadi prioritas utama dan diperdagangkan oleh PT NAE yaitu ikan hias tropis air tawar dan tanaman air. Kualitas yang baik dan pelayanan yang bersahabat merupakan citra produk yang hendak dipertahankan dan terus dipelihara. Ciri-ciri khusus ikan hias air tawar yang diperdagangkan oleh PT NAE memiliki keunggulan sebagai berikut : memiliki tubuh dan sirip yang sempurna, bersih dan tidak terdapat kutu, lintah, tidak terdapat cacing yang menempel, tidak terdapat luka serta nafsu makan tinggi. PT NAE menawarkan berbagai macam jenis ikan hias tropis air tawar untuk diperdagangkan berdasarkan ukuran, seperti : S, M, SM, L, XL dan Jumbo.

##### **b. Bauran Harga**

PT NAE dalam menentukan harga produk dilakukan berdasarkan harga yang secara relatif berlaku umum dalam perdagangan ikan hias tropis air tawar. Biaya pengiriman terhadap barang yang diperdagangkan oleh PT NAE di tanggung secara keseluruhan oleh importir luar negeri atau dalam hal ini dinamakan *free on board shipping point* (loko gudang).

##### **c. Bauran Distribusi**

PT NAE merupakan eksportir ikan hias yang berperan sebagai pedagang perantara dalam pendistribusian produk ikan hias air tawar ke luar negeri. Fokus kegiatan bisnis PT NAE yaitu berusaha untuk memenuhi kebutuhan distributor ikan hias di luar negeri.

##### **d. Bauran Promosi**

Bauran promosi yang dilakukan oleh PT NAE untuk mempromosikan produknya saat ini yaitu berupa promosi penjualan (*sales promotion*) dan penjualan perseorangan

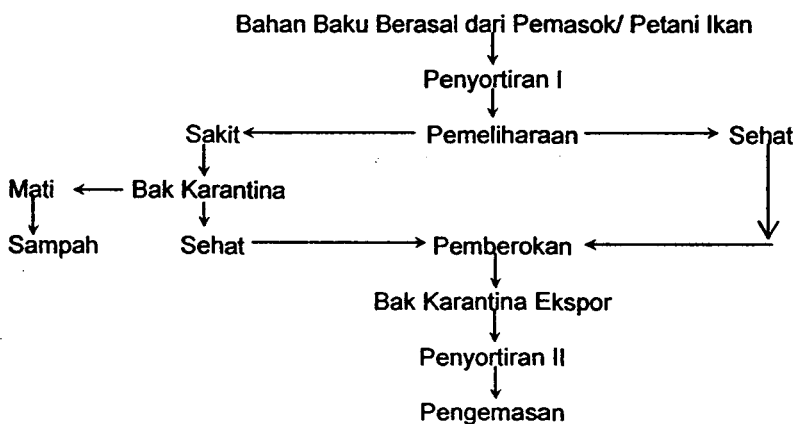
(*personal selling*). Kegiatan promosi penjualan yang dilakukan oleh PT NAE yaitu melalui keikutsertaannya dalam pameran ikan hias yang dilakukan oleh OFI (*Ornamental Fish International*) setiap tahun di luar negeri seperti Interzoo di Nurenberg, Jerman dan Aquarama di Singapura, baik Interzoo maupun Aquarama diselenggarakan secara bergantian setiap tahunnya. Kegiatan promosi melalui penjualan perseorangan dilakukan oleh PT NAE melalui media internet. Kegiatan yang dilakukan yaitu dengan cara menawarkan produk ikan hias air tawar tersebut secara langsung kepada distributor ikan hias di luar negeri.

## 2. Keuangan

Sumber pendanaan terhadap kegiatan usaha PT NAE berasal dari modal pemilik perusahaan sendiri. Selanjutnya untuk pembiayaan terhadap pengembangan usaha dan penambahan modal kerja yaitu berasal dari keuntungan yang diperoleh perusahaan. Persentase dari keuntungan yang dipergunakan untuk kegiatan pengembangan usaha yaitu sebesar 40%, sedangkan untuk penambahan modal kerja (kegiatan operasional) dialokasikan sebesar 20%. Sejak tahun 2001 sampai 2005 omset penjualan ikan hias PT NAE mengalami peningkatan rata-rata sebesar 0.17 % per tahun. Penerimaan usaha yang berasal dari ekspor ikan hias mempunyai kontribusi sebesar 81% dari total penerimaan PT NAE sedangkan ekspor tanaman hias memiliki kontribusi sebesar 19%.

## 3. Produksi

Jenis komoditi yang ditawarkan oleh PT NAE meliputi ikan hias tropis air tawar dan tumbuhan air. Produk ikan hias air tawar yang menjadi unggulan PT NAE yaitu Ikan Botia (*Botia Macranchanta*). Keperluan pengendalian mutu produk yang dilakukan oleh PT NAE yaitu dengan cara menyeleksi produk ikan hias secara cermat yang berasal dari pemasok, di samping itu untuk menjaga agar ikan hias dapat dipelihara tanpa gangguan penyakit maka dilakukan pengendalian secara ketat terhadap air yang digunakan untuk memelihara ikan hias. Air yang dipergunakan tersebut sudah melalui proses sterilisasi dengan teknik ozonisasi sehingga air tersebut bersih dan terbebas dari penyakit. Kegiatan produksi PT NAE dapat dilihat pada Gambar 3.



Gambar 3. Proses Produksi Ekspor Ikan Hias Air Tawar PT NAE

**4. Sumberdaya Manusia**

Tabel 3. Jumlah Karyawan PT NAE Berdasarkan Tingkat Pendidikan. Tahun 2006

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)
1.	SD	4
2.	SMP	2
3.	SMU	1
4.	Diploma (D3)	2
Total		9

Sumber : PT NAE, Tahun 2006

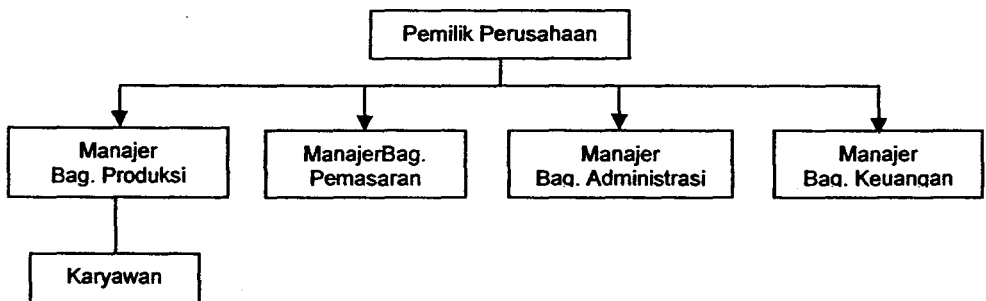
PT NAE mendasarkan proses kerja pada setiap bidang secara disiplin, setiap karyawan melakukan setiap pekerjaan dengan baik dan tepat waktu. Kualitas kerja menjadi kebijakan utama bagi perusahaan sehingga setiap karyawan diharuskan menyelesaikan setiap pekerjaan tepat waktu dengan hasil yang sebaik-baiknya. Tingkat pengawasan terhadap kinerja karyawan pun tinggi, langsung dilakukan oleh pemilik perusahaan. PT NAE dalam memberikan kompensasi kerja didasarkan oleh lama waktu bekerja untuk perusahaan selama ini, kepintaran dan keterampilan dalam bidangnya. PT NAE memberikan upah kerja harian kepada karyawan sebesar Rp 20.000,00, namun pembayaran upah kerja tersebut diakumulasikan menjadi per minggu dan pembayarannya dilakukan pada hari Jum'at dengan total nominal menjadi sebesar Rp 120.000,00. Selain upah pokok per minggu, perusahaan juga memberikan kepada karyawan berupa uang makan dan transportasi sebesar Rp 3000, uang lembur dan uang box setiap pengiriman sebesar Rp 20.000,00. Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan berupa bonus diberikan setiap tahun berdasarkan tingkat kemajuan perusahaan berikut tunjangan kesehatan bagi karyawan sebesar Rp 300.000,00.

**5. Budaya perusahaan**

Budaya perusahaan merupakan kepercayaan, harapan, dan nilai yang berlaku di perusahaan dan disepakati serta dijalankan oleh semua karyawan termasuk pemilik perusahaan. PT NAE adalah perusahaan yang sangat menjunjung tinggi tingkat kedisiplinan.

**6. Struktur Perusahaan**

Struktur organisasi PT NAE adalah sebagai berikut:



Sumber : David 2004

Gambar 4. Struktur Organisasi PT Nusantara Aquatik Exporindo

## **Identifikasi Lingkungan Eksternal Perusahaan**

### **1. Ekonomi**

Ketidakstabilan kondisi ekonomi Indonesia pada akhir-akhir ini lebih disebabkan tingkat inflasi yang tinggi yaitu sebesar 15,15% pada bulan Juli 2006, inflasi tersebut disebabkan oleh kebijakan pemerintah yang mencabut subsidi anggaran terhadap BBM (Bahan Bakar Minyak) untuk lebih didistribusikan ke sektor pendidikan dan kesehatan. Faktor lain yang turut menyebabkan kondisi ekonomi Indonesia semakin terpuruk yaitu tingkat suku bunga Bank Indonesia yang terus melambung tinggi karena tingkat resiko dalam berusaha semakin besar, selain itu faktor lemahnya kurs mata uang Rupiah terhadap mata uang asing dan faktor keamanan dalam negeri turut memperparah stabilitas ekonomi Indonesia.

Perdagangan luar negeri yang melibatkan pelaku bisnis antar negara semakin terbuka lebar, hal tersebut diakibatkan Indonesia telah menjadi anggota aktif dalam kerjasama perdagangan baik itu regional maupun dunia, seperti AFTA (ASEAN *Free Trade Area*), APEC (*Asia Pasific Economic Coopertion*) dan WTO (*World Trade Organization*).

### **2. Sosial Budaya**

Kondisi sosial masyarakat terus mengalami perubahan seiring dengan kemajuan zaman. Perubahan-perubahan sosial yang terjadi lebih diakibatkan oleh tingkat modernisasi kehidupan. Hal tersebut tentunya harus diantisipasi secara cermat oleh setiap pelaku bisnis. Kondisi sosial masyarakat yang sering mengalami perubahan yaitu : sikap konsumen dalam membeli produk dan gaya hidup.

### **3. Teknologi**

Teknologi yang mengalami perkembangan pesat pada era ini yaitu transportasi, komunikasi dan informasi. Perkembangan tersebut memacu inovasi dan kreatifitas baru. Perkembangan teknologi dalam bidang transportasi membantu usaha bisnis ekspor ikan hias untuk mempercepat kegiatan distribusi barang dari satu tempat ke tempat yang lainya serta menjangkau pasar ke seluruh dunia dengan aman dan cepat. Kemajuan teknologi dalam bidang komunikasi dan infomasi menjadi faktor pendukung yang penting dalam dunia bisnis, dengan ditemukanya telepon maka setiap orang dapat berkomunikasi dimanapun dan kapanpun, perjanjian bisnis antar pelaku usaha dapat berjalan dengan lancar. Kemudian dalam bidang informasi dengan ditemukanya internet telah mengubah sifat peluang dan ancaman dalam berbisnis dengan mengubah daur hidup produk, menambah kecepatan distribusi dan menghapus keterbatasan pasar geografis tradisonal.

### **4. Politik**

Arah kebijakan pemerintah menjadi faktor penting bagi para pengusaha dalam berbisnis. Tentunya setiap pelaku bisnis mengharapkan kondisi politik yang kondusif dan mendukung perkembangan usaha. Peran pemerintah untuk menjaga kelestarian dan keaslian sumberdaya alam perikanan Indonesia tertuang dalam Keputusan Menteri Perdagangan RI Nomor 07/M-DAG/PER/4/2005 tanggal 19 April 2005 tentang perubahan pelarangan ekspor produk perikanan yang tercantum dalam dalam Lampiran Keputusan Menteri Perindustrian dan Perdagangan Nomor 558/MPP/Kep/12/1998. Ikan hias yang dilarang tersebut seperti ikan Napoleon Wrasse, anak ikan Arowana, benih ikan Sidat ukuran 5 mm dan ikan *Botia macracanthus* ukuran 15 cm keatas.

## **Identifikasi Lingkungan Tugas**

### **1. Ancaman Pendetang Baru**

Perusahaan yang masuk sebagai pendatang baru akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang sudah ada, tentunya intensitas persaingan di antara perusahaan akan semakin meningkat terutama dalam perebutan pangsa pasar dan sumberdaya produksi berupa ikan hias di tingkat pemasok.

Masuknya pendatang baru ke dalam industri ikan hias tidak mudah, terdapat faktor penghambat diantaranya yaitu :



- a. Skala ekonomi
- b. Diferensiasi Produk
- c. Kecukupan modal
- d. Peraturan pemerintah

## **2. Persaingan Antar Perusahaan dalam Industri**

Persaingan dalam industri ikan hias akan mempengaruhi kinerja dan kebijakan perusahaan. Pola persaingan dalam industri ikan hias yaitu persaingan sempurna. Strategi yang jitu dalam menghadapi persaingan ini yaitu menampilkan keunggulan kompetitif yang menjadikan suatu perusahaan memiliki perbedaan dan nilai lebih dari perusahaan pesaing. Tingkat persaingan dalam industri ikan hias dipengaruhi beberapa faktor, yaitu :

- a. Jumlah kompetitor
- b. Tingkat pertumbuhan industri
- c. Karakteristik produk
- d. Kapasitas
- e. Hambatan keluar

## **3. Kekuatan Tawar-menawar Pembeli**

Konsumen dalam pasar bisnis ekspor ikan hias memiliki kekuatan tawar-menawar yang tinggi, sehingga konsumen mampu mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga dan meningkatkan mutu serta pelayanan yang lebih.

## **4. Kekuatan Tawar-menawar Pemasok**

Perkembangan bisnis ekspor ikan hias air tawar pada saat ini menempatkan pemasok pada posisi tawar-menawar yang lebih rendah dari perusahaan dalam industri bisnis ikan hias air tawar. Hal tersebut terjadi karena jumlah pemasok yang banyak sehingga memberikan peluang bagi perusahaan eksportir untuk mencari pemasok yang lainnya apabila tidak terpenuhi kebutuhannya.

## **5. Asosiasi Perdagangan**

Perkembangan bisnis industri ikan hias tidak lepas dari peran asosiasi perdagangan yang bermanfaat sebagai forum pertemuan dan musyawarah, mendiskusikan permasalahan yang muncul dan menyelesaikannya bagi para pelaku usaha yang bergerak dalam bisnis ikan hias. Asosiasi ikan hias nasional yang memiliki peran tersebut yaitu AKKI (Asosiasi Koral kerang dan Ikan Hias Indonesia) dan PIHI (Perhimpunan Ikan Hias Indonesia). Keanggotaan kedua asosiasi ikan hias tersebut bersifat terbuka, namun setiap anggota harus memiliki komitmen bersama untuk memajukan sektor bisnis perdagangan ikan hias.

Asosiasi perdagangan internasional ikan hias di dunia saat ini yaitu OFI (*Ornamental Fish International*). Anggota OFI terdiri atas perusahaan bisnis ikan hias dari seluruh dunia dan bersifat terbuka. Kode etik OFI dalam berorganisasi yaitu mempunyai komitmen untuk memberikan pasokan ikan hias dan pelayanan terbaik dalam menjalankan usaha bisnis serta memiliki semangat bekerja sama dengan pebisnis ikan hias lainnya dalam menjalankan usaha, baik itu diantara anggota maupun non anggota ([www.ornamental-fish-int.org](http://www.ornamental-fish-int.org)).

## **6. Masyarakat Lokal**

Perusahaan bisnis yang didirikan di suatu wilayah harus memiliki interaksi dengan masyarakat sekitar, karena secara sosial perusahaan tersebut memiliki kewajiban untuk memajukan dan mensejahterakan kehidupan masyarakat dimana perusahaan tersebut didirikan. Permasalahan serius yang harus dihadapi yaitu keterbatasan sumberdaya air bersih, karena kebutuhan masyarakat dan perusahaan cenderung mengalami benturan. Kendala lain yang menjadi ancaman yaitu kesulitan perusahaan untuk menambah skala usaha karena keterbatasan lahan. Selain itu faktor keamanan lingkungan merupakan hal yang cukup vital bagi perusahaan bisnis agar tetap bisa menjalankan usahanya dengan lancar.

**Tahap Input**

**1. Analisis IFE (Internal Factor Evaluation)**

Tabel 4. Analisis Internal Factor Evaluation (IFE) PT NAE

No	Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
1	Pelayanan kepada pelanggan yang memuaskan	0,092	3,5	0,322
2	Memiliki fasilitas operasi dan transportasi yang memadai	0,062	3	0,185
3	Memiliki diversifikasi produk ikan hias air tawar	0,056	4	0,225
4	Tingkat kedisiplinan kerja dalam perusahaan tinggi.	0,074	3,5	0,260
5	Berpengalaman dalam bisnis ekspor ikan hias	0,066	3,5	0,231
6	Kualiatas produk baik	0,092	4	0,368
7	Kegiatan manajemen perusahaan berjalan lancar	0,069	3	0,206
8	Tergantung terhadap pasokan ikan hias	0,074	1	0,074
9	Biaya operasi tinggi	0,071	1,5	0,107
10	Kegiatan promosi belum optimal	0,058	2	0,115
11	Perputaran karyawan cukup tinggi	0,076	2	0,151
12	Daya tampung ikan hias terbatas	0,080	1,5	0,120
13	Jaringan distribusi internasional kurang	0,081	1	0,081
14	Pangsa pasar masih kecil	0,049	2	0,099
Total				2,545

Sumber : PT NAE, Tahun 2006

Berdasarkan matriks tersebut diperoleh total skor sebesar 2,545. Total skor tersebut lebih besar dari nilai rata-rata yaitu 2,5 sehingga menunjukkan bahwa PT NAE mempunyai strategi yang baik dalam memanfaatkan kekuatan internal dan berhasil dalam mengantisipasi kelemahan internal perusahaan. Kekuatan PT NAE yang paling dominan berdasarkan analisis tersebut yaitu kualitas produk yang baik dengan skor sebesar 0,368 kemudian disusul oleh pelayanan pelanggan yang memuaskan sebagai strategi *competitive advantage* dengan skor sebesar 0,322. Kelemahan internal perusahaan yang paling dominan yaitu tingkat perputaran karyawan yang cukup tinggi dengan skor sebesar 0,151, selain itu kelemahan yang harus diberi perhatian yaitu keterbatasan daya tampung ikan hias dengan skor sebesar 0,120.

**2. Analisis EFE (External Factor Evaluation)**

Tabel 5. Analisis External Factor Evaluation (EFE) di PT NAE

No	Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
1	Ikan alam air tawar sudah mulai dapat dibudidayakan	0,083	4,000	0,333
2	Industri ikan hias air tawar terus mengalami pertumbuhan	0,058	4,000	0,233
3	Jumlah pemasok ikan hias relatif banyak	0,052	3,500	0,183
4	Hambatan masuk dalam bisnis ikan hias bagi pendatang baru relatif tinggi	0,073	4,000	0,290
5	Kemajuan teknologi di bidang informasi, komunikasi dan transportasi	0,076	4,000	0,305
6	Pelanggan setia di luar negeri	0,077	4,000	0,310
7	Apresiasi US\$	0,058	3,500	0,204
8	Persaingan bisnis semakin ketat	0,089	1,000	0,089
9	Perubahan selera konsumen	0,050	2,000	0,100
10	Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang berjalan lambat	0,056	1,500	0,084
11	Birokrasi perizinan ekspor yang rumit dan merugikan	0,081	1,500	0,121
12	Tingkat inflasi yang tinggi	0,062	1,500	0,093
13	Penolakan masyarakat sekitar terhadap kegiatan usaha	0,088	1,000	0,088
14	Hambatan perdagangan internasional	0,046	1,500	0,070
total				2,622

Sumber : PT NAE, Tahun 2006

Berdasarkan matriks tersebut diperoleh total skor sebesar 2,622. Total skor tersebut lebih besar dari nilai rata-rata yaitu 2,5 sehingga menunjukkan bahwa PT NAE mempunyai strategi yang baik dalam memanfaatkan peluang eksternal dan berhasil dalam menghindari ancaman eksternal perusahaan. Peluang dominan yang menguntungkan usaha PT NAE yaitu terdapat kesempatan untuk memperkenalkan produk ikan alam air tawar baru yang sudah mulai dapat dibudidayakan, dengan skor sebesar 0,333. Peluang selanjutnya yang patut diperhitungkan yaitu pelanggan setia di luar negeri dengan skor sebesar 0,310. Ancaman yang paling dominan dan harus diberikan perhatian yang paling serius yaitu birokrasi perizinan ekspor yang rumit dan merugikan dengan skor sebesar 0,121. Ancaman selanjutnya yang perlu diperhatikan lebih yaitu perubahan selera konsumen di luar negeri dengan skor 0,1.

## Tahap Pencocokan

### 1. Analisis SWOT

Prioritas alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT (Tabel 6) yaitu :

1. Meningkatkan kualitas dan pelayanan untuk mempertahankan pelanggan setia di luar negeri.
2. Memperkenalkan produk ikan hias alam air tawar baru
3. Menambah jaringan distribusi internasional melalui *joint venture* dengan distributor domestik dan luar negeri.

### 2. Analisis SPACE

Berdasarkan perhitungan matrix SPACE yang dipergunakan untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan melalui sebuah diagram cartesius, maka hasil analisis mengindikasikan nilai sumbu X sebesar -1,1 dan Y sebesar 2, sehingga vektor penunjuk arah PT NAE berada di kuadran konservatif. Posisi tersebut menggambarkan PT NAE perlu tetap dekat pada kompetensi dasar perusahaan dan jangan mengambil resiko berlebihan. Strategi yang tepat untuk diterapkan oleh PT NAE sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.

### 3. Analisis IE

Berdasarkan analisis matriks IE yang dipergunakan untuk memetakan posisi bersaing perusahaan, maka melalui penjumlahan skor pembobotan IFE yang menggambarkan kekuatan internal perusahaan pada sumbu X sebesar 2,545 dan penjumlahan skor pembobotan EFE yang menggambarkan daya tarik perusahaan dalam industri pada sumbu Y sebesar 2,622, didapatkan hasil analisis bahwa perusahaan berada pada kuadran V. Berdasarkan hasil tersebut PT NAE berada pada posisi bersaing rata-rata dan strategi perusahaan pada saat ini yaitu pertahankan dan pelihara (*Hold and Maintain*) sedangkan alternatif strategi yang dapat dilakukan pada posisi tersebut yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.

### 4. Analisis Grand Strategi

Berdasarkan analisis IE (*Internal-External*) diperoleh gambaran bahwa posisi persaingan PT NAE berada pada level posisi bersaing rata-rata dan mempunyai daya tarik dalam industri yang sedang. Kemudian berdasarkan nilai ekspor ikan hias air tawar ke luar negeri pada tahun 2001 sampai 2005 maka nilai pertumbuhan pasar industri ekspor ikan hias air tawar nasional sebesar  $\pm 7,12\%$ . Matriks BCG menggolongkan pertumbuhan pasar sebagai berikut tinggi (pertumbuhan  $> 20\%$ ), medium ( $20\% < \text{Pertumbuhan} < 0\%$ ), lemah (pertumbuhan  $< 0\%$ ), sehingga apabila melihat hal tersebut maka angka pertumbuhan pasar industri sebesar  $7,12\%$  berdasarkan matriks BCG (*Boston Consultative Group*) tergolong medium. Analisis tersebut memberikan suatu gambaran bahwa posisi PT NAE berada pada kuadran I dan memberikan gambaran bahwa perusahaan memiliki kemampuan bersaing di atas rata-rata dan dalam pasar yang sedang tumbuh cepat. Perusahaan yang berada pada kuadran I memiliki posisi strategi unggul dan tepat apabila melakukan strategi alternatif, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Tabel 6. Matriks SWOT

	<p><b>Kekuatan – S</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelayanan pelanggan memuaskan</li> <li>2. Fasilitas produksi dan transportasi memadai</li> <li>3. Diversifikasi produk ikan hias</li> <li>4. Tingkat kedisiplinan kerja dalam perusahaan tinggi</li> <li>5. Berpengalaman dalam bisnis ekspor ikan hias</li> <li>6. Kualitas produk baik</li> <li>7. Manajemen perusahaan berjalan lancar</li> </ol>	<p><b>Kelemahan – W</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketergantungan terhadap pasokan ikan hias</li> <li>2. Biaya operasi tinggi</li> <li>3. Kegiatan promosi belum optimal</li> <li>4. Perputaran karyawan cukup tinggi</li> <li>5. Keterbatasan daya tampung ikan hias</li> <li>6. Jaringan distribusi internasional kurang</li> <li>7. Pangsa pasar masih kecil</li> </ol>
<p><b>Peluang – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ikan alam air tawar sudah mulai dapat dibudidayakan</li> <li>2. Industri ikan hias air tawar terus mengalami pertumbuhan</li> <li>3. Jumlah pemasok dan pembudidaya ikan hias relatif banyak</li> <li>4. Hambatan masuk dalam bisnis ikan hias bagi pendatang baru relatif tinggi</li> <li>5. Kemajuan teknologi di bidang informasi, komunikasi dan transportasi</li> <li>6. Pelanggan setia di luar negeri</li> <li>7. Apresiasi US\$</li> </ol>	<p><b>Strategi – SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperkenalkan produk ikan hias alam air tawar baru (S1,S2,S3,S4,S7,O1,O2,O3,O7)</li> <li>2. Meningkatkan kualitas dan pelayanan untuk mempertahankan pelanggan setia luar negeri (S1,S2,S5,S6,S7,O5,O4,O6)</li> <li>3. Menambah fasilitas produksi dan transportasi dengan peralatan yang lebih modern (S2,S4,O5)</li> </ol>	<p><b>Strategi – WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan kegiatan program kemitraan dengan pemasok atau pembudidaya ikan hias. (W1,W2,W4,O3,O4)</li> <li>2. Memanfaatkan media promosi melalui internet dengan pembuatan WEB perusahaan. (W3,O5,O6,O7)</li> <li>3. Menambah kapasitas penampungan ikan hias melalui penambahan jumlah aquarium. (W5,O1,O2,O7)</li> <li>4. menambah jaringan distribusi internasional melalui joint venture dengan distributor domestik dan luar negeri. (W3,W4,W6,W7,O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)</li> </ol>
<p><b>Ancaman – T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persaingan bisnis semakin ketat</li> <li>2. Perubahan selera konsumen</li> <li>3. Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang berjalan lambat</li> <li>4. Birokrasi perizinan ekspor yang rumit dan merugikan</li> <li>5. Tingkat inflasi yang tinggi</li> <li>6. Penolakan masyarakat sekitar terhadap kegiatan usaha</li> <li>7. Hambatan perdagangan internasional</li> </ol>	<p><b>Strategi – ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyediakan kompensasi sosial untuk kemajuan lingkungan sekitar. (S5,T1,T3,T6)</li> <li>2. Melakukan lobi kepada pemerintah melalui asosiasi perdagangan ikan hias agar menerapkan kemudahan birokrasi dalam ekspor dan aktif dalam forum internasional. (S5,T4,T7)</li> <li>3. Meningkatkan daya saing melalui efisiensi dan kualitas. (S1,S2,S3,S4,S6,S7,T1,T2,T5)</li> <li>4. Meningkatkan kredibilitas perusahaan melalui pemenuhan seluruh permintaan konsumen dan sesuai dengan peraturan internasional. (S1,S2,S6,S7,T1,T7)</li> </ol>	<p><b>Strategi – WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengoptimalkan kapasitas produksi dan melakukan efisiensi biaya. (W2,W5,T1,T3,T5,T6)</li> <li>2. Melakukan perekrutan tenaga kerja pemasaran. (W3,W4,W6,W7,T1,T2)</li> <li>3. Melakukan strategi konsentrasi terhadap salah satu lini produk. (W1,W5,W7,T1,T3,T7)</li> </ol>

**Tahap Keputusan**

**Analisis QSPM**

Berdasarkan analisis QSPM yang memiliki fungsi untuk memberikan prioritas strategi yang dihasilkan oleh 4 (empat) alat analisis pencocokan yaitu SWOT, SPACE, IE dan *Grand Strategi*, ternyata strategi pengembangan produk memiliki TAS (*Total Attractive Score*) tertinggi yaitu sebesar 6,166 dan penetrasi pasar menempati urutan kedua dengan nilai 4,932.

Implementasi terhadap strategi penetrasi pasar yaitu melakukan usaha pemasaran yang optimal untuk menjaga pangsa pasar PT NAE saat ini di negara yang telah menjadi

tujuan ekspor ikan hias air tawar, kemudian implementasi terhadap strategi pengembangan produk yaitu melakukan pemeliharaan citra konsumen terhadap produk ikan hias air tawar dengan cara mempertahankan kualitas dan mutu pelayanan produk terhadap konsumen.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis *Internal Faktor Evaluation* (IFE) faktor kekuatan utama perusahaan yaitu kualitas produk dan pelayanan konsumen yang baik sedangkan kelemahan utama perusahaan yaitu perputaran karyawan yang cukup tinggi dan keterbatasan daya tampung ikan hias. Kemudian berdasarkan analisis *External Factor Evaluation* (EFE) peluang utama perusahaan yaitu kesempatan memperkenalkan produk ikan alam air tawar dan konsumen luar negeri yang setia, sedangkan ancaman utama perusahaan yaitu perizinan ekspor yang rumit dan merugikan serta perubahan selera konsumen.

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan tersebut terdapat rumusan bahwa analisis SWOT merekomendasikan strategi berupa peningkatan kualitas dan pelayanan terhadap produk, memperkenalkan produk ikan air tawar yang sudah dapat dibudidayakan dan menambah jaringan distribusi internasional melalui *joint venture* dengan distributor domestik dan luar negeri. Analisis SPACE merekomendasikan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk karena perusahaan berada pada posisi bersaing konservatif. Analisis IE merekomendasikan strategi sama yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk namun analisis IE mengidentifikasi perusahaan berada pada posisi bersaing bertahan dan pelihara (*Hold and Maintain*). Analisis Grand Strategy mengidentifikasi perusahaan berada pada posisi bersaing di atas rata-rata dan dalam pasar yang sedang tumbuh cepat. Analisis Grand Strategy tersebut merekomendasikan strategi pertumbuhan intensif dengan alternatif kebijakan berupa strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk.

Berdasarkan analisis tersebut terdapat 2 (dua) prioritas strategi yang dapat diimplementasikan dalam strategi bisnis PT NAE. Strategi utama yang dapat diterapkan yaitu strategi pengembangan produk berupa pemeliharaan citra konsumen terhadap produk ikan hias air tawar dengan cara mempertahankan kualitas produk dan mutu pelayanan terhadap konsumen yang selama ini telah dibangun, kemudian strategi penetrasi pasar melalui usaha pemasaran yang optimal untuk menjaga pangsa pasar PT NAE saat ini di negara yang telah menjadi tujuan ekspor ikan hias air tawar.

### 4.2 Saran

- a. Perusahaan perlu memberikan kejelasan tugas, posisi dan wewenang terhadap karyawannya
- b. Perusahaan perlu memulai kerjasama dengan pembudidaya ikan hias air tawar dalam bentuk kemitraan usaha agar dapat memastikan tingkat ketersediaan pasokan ikan hias air tawar.
- c. PT NAE perlu mempertimbangkan untuk menambah tenaga ahli bidang pemasaran serta membangun situs perusahaan di internet supaya kegiatan promosi perusahaan dapat lebih optimal.
- d. Perusahaan sebaiknya meningkatkan kompensasi kerja berupa kenaikan upah dan menciptakan kondisi kerja yang lebih bersahabat agar loyalitas karyawan dapat terus terjaga.

**DAFTAR PUSATAKA**

- [OFI] Ornamental Fish Internasional. 2006. About OFI. <http://ornamental-fish-int.org>. html [29 Mei 2006]
- Anonim. 17 Februari 2006. *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 2005*. *Republika* : Hal 1 (Kolom 2).
- \_\_\_\_\_. 21 Februari 2006. *Optimisme Pertumbuhan Ekonomi*. *Pikiran Rakyat*. Hal 8 (Kolom 5).
- David Fred R. 2004. *Manajemen Strategis*. Jakarta : PT Indeks.
- Rangkuti F. 2000. *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Sanapiah F. 2001. *Format-Format Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.