

ANALISIS DESKRIPTIF STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN BUDIDAYA IKAN TAMBAK

Andrew Santoso dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: andrew_09020@yahoo.com; mustamu@petra.ac.id

Abstrak— Industri budidaya ikan saat ini terus menunjukkan pertumbuhan yang baik, hal ini disebabkan oleh banyaknya pebisnis yang mulai merubah bisnisnya dari bisnis ikan tangkap menjadi bisnis budidaya tambak. Agar dapat bersaing di dalam industri, perusahaan harus mampu menerapkan strategi yang tepat. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui strategi bersaing yang diterapkan oleh salah satu perusahaan dalam menghadapi persaingan di dalam industri budidaya ikan tambak. Strategi saat ini akan dianalisis menggunakan analisis SERVO untuk mengasilakan relevansi dari strategi tersebut. Setelah itu akan dilakukan penelitian jika menggunakan strategi *blue ocean*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan observasi secara langsung di lapangan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *purposive sampling*. Pengujian keabsahan data dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber untuk membandingkan kebenaran informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda. Cara penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, dan membandingkannya kembali dengan data-data tertulis. Dari hasil penelitian yang dilakukan, strategi *cost leadership* yang digunakan oleh perusahaan saat ini masih layak untuk digunakan, namun untuk ke depannya berpotensi ditiru oleh pesaing, dapat menerapkan strategi *blue ocean* dengan menjadikan lokasi tambak sebagai tempat wisata.

Kata Kunci— Analisis SERVO, budidaya ikan, strategi bersaing, strategi *blue ocean*

I. PENDAHULUAN

Dari berbagai macam industri yang ada di Indonesia, industri perikanan termasuk salah satu penyumbang Pendapatan Domestik Bruto (PDB) yang cukup besar dan memiliki pengaruh yang cukup penting dalam perkembangan ekonomi di Indonesia. Indonesia memiliki luas perairan laut teritorial 3,1 juta km² yang terluas di dunia (Mulyana dan Salahuddin, n.d., para. 1), luas perairan tersebut sangat mendukung sektor bisnis di dalam industri perikanan.

Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa produksi perikanan di Indonesia mengalami kenaikan dari tahun 2001 sampai 2011. Jumlah produksi (dalam ton dan persentase) perikanan budidaya dari tahun ke tahun semakin meningkat dan mulai melebihi jumlah produksi perikanan tangkap. Angka tersebut mengindikasikan telah terjadi peningkatan pesat di industri perikanan budidaya, yang berarti bahwa para pengelola bisnis perikanan tangkap mulai berubah haluan ke bisnis perikanan budidaya.

Tabel 1 Produksi Ikan di Indonesia Tahun 2001-2011

Tahun	Ikan Tangkap		Ikan Budidaya		Jumlah
	ton	(%)	ton	(%)	
2001	4.276.720	79,89	1.076.750	20,11	5.353.470
2002	4.378.495	79,38	1.137.153	20,62	5.515.648
2003	4.691.795	79,31	1.224.192	20,69	5.915.987
2004	4.651.121	76,00	1.468.610	24,00	6.119.731
2005	4.705.869	68,50	2.163.674	31,50	6.869.543
2006	4.806.112	64,18	2.682.596	35,82	7.488.708
2007	5.044.737	61,24	3.193.565	38,76	8.238.302
2008	5.196.328	57,41	3.855.200	42,59	9.051.528
2009	5.107.971	52,03	4.708.572	47,97	9.816.543
2010	5.381.418	46,16	6.277.929	53,84	11.659.347
2011	5.409.100	43,90	6.912.793	56,10	12.321.893

Sumber: Direktorat Jenderal Perikanan Tangkap dan Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya (dalam Badan Pusat Statistik, 2012, p. 77, diolah kembali)

Dari latar belakang yang telah dijelaskan di atas, menarik untuk dilakukan penelitian tentang strategi yang diterapkan sebuah perusahaan yang bergerak dalam industri perikanan khususnya budidaya ikan di tambak. Semakin banyaknya perusahaan yang berada di dalam industri budidaya ikan, akan menjadikan persaingan semakin ketat. Persaingan yang ketat membuat perusahaan harus mampu mengembangkan strategi bersaing yang tepat disamping menekan biaya produksi. Perusahaan yang mampu menerapkan strategi yang tepat dalam bersaing, dapat mencapai tujuan perusahaan untuk jangka panjangnya dan menguasai target pasar yang ada.

Strategi bersaing merupakan suatu usaha untuk menemukan posisi di industri di mana perusahaan dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan persaingan atau malah dapat mempengaruhi sesuai keinginan perusahaan. Terdapat tiga jenis strategi yang umumnya digunakan oleh perusahaan menurut, yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus* (Porter, 2007). *Cost leadership* memusatkan diri pada semua aktifitas strategis yang berimbas pada pengurangan biaya. Strategi *differentiation* berusaha menciptakan citra perusahaan

yang baik dengan menawarkan produk/jasa yang unik. Strategi *focus* digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam suatu segmen pasar yang lebih sempit yang ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen dengan jumlah yang relatif kecil. Dalam penelitian ini, strategi yang akan dicoba untuk diterapkan dalam salah satu perusahaan budidaya ikan adalah *blue ocean strategy*.

Blue ocean strategy merupakan pendekatan strategi yang menantang perusahaan untuk keluar dari samudra merah persaingan berdarah dengan cara menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, sehingga kompetisi menjadi tidak relevan (Kim & Mauborgne, 2005). *Blue ocean strategy* secara mengejutkan tidak menggunakan kompetisi sebagai patokan mereka. Sebaliknya mereka mengikuti logika strategis yang berbeda yang disebut inovasi nilai. Inovasi nilai terjadi ketika perusahaan memadukan inovasi dengan utilitas atau manfaat, harga, dan posisi biaya. Perusahaan yang berusaha menciptakan inovasi nilai dengan cara mengejar diferensiasi dan biaya rendah secara bersamaan (Kim & Mauborgne, 2005).

Dalam menerapkan *blue ocean strategy*, terdapat enam prinsip yang harus diperhatikan, keenam prinsip tersebut yaitu merekonstruksi batasan-batasan pasar, fokus pada gambaran besar, menjangkau permintaan yang ada, melakukan rangkaian strategis yang tepat, mengatasi hambatan-hambatan utama dalam organisasi, dan mengintegrasikan eksekusi dalam organisasi (Kim dan Mauborgne, 2005). *Blue ocean strategy* memiliki dua kerangka kerja dan alat analisis untuk menganalisis bagaimana strategi blue ocean yang akan diterapkan dalam perusahaan, keduanya adalah kanvas strategi dan kerangka kerja empat langkah.

Kanvas strategi adalah kerangka aksi sekaligus diagnosis untuk membangun strategi samudra biru yang baik. Fungsi kanvas strategi adalah untuk merangkum situasi terkini dalam ruang pasar, serta memahami faktor apa saja yang sedang dijadikan ajang kompetisi dalam produk, jasa, dan pengiriman, serta memahami apa yang di dapatkan konsumen dari penawaran kompetitif yang ada di pasar. Kerangka kerja empat langkah bertujuan untuk merekonstruksi elemen-elemen nilai pembeli dalam kurva nilai yang baru. Empat langkah tersebut merupakan kunci untuk menantang logika strategis dan model bisnis dalam sebuah industri, perusahaan harus menentukan faktor-faktor apa saja yang akan dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan.

Sebelum membuat rumusan strategi *blue ocean*, ada konsep-konsep yang harus dipahami terlebih dahulu. Pertama adalah konsep mengenai *logic of industry*. Dalam mengembangkan aktifitas utama dalam suatu perusahaan diperlukan aktifitas pendukung atau yang juga disebut *logic of industry*. Aktifitas pendukung merupakan aktifitas yang dapat membantu aktifitas utama dalam mencapai keunggulan bersaing (Porter, 2008). *Logic of industry* memiliki empat macam elemen, yaitu pembelian, perkembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan (Porter, 2008).

Konsep selanjutnya adalah *driving forces*. *Driving forces* merupakan dorongan-dorongan atau kekuatan yang

paling dominan yang dapat merubah kondisi persaingan. *Driving forces* memiliki pengaruh yang besar terhadap segala macam perubahan yang akan mempengaruhi struktur dan lingkungan industri (Thompson, Gamble, & Strickland, 2010). Jenis *driving forces* di dalam industri budidaya ikan yaitu meningkatnya globalisasi di bidang industri, perubahan dari tingkatan pertumbuhan industri jangka panjang, inovasi pasar, perubahan dalam biaya dan efisiensi, dan perubahan masalah sosial, sikap, dan gaya hidup.

Hal selanjutnya ialah *prime movers*. Pengertian dari *prime movers* menurut Ramirez dan Wallin ialah penggerak utama di dalam industri yang menyadari bahwa ada hubungan yang belum dimanfaatkan, dan hubungan tersebut dapat dikeluarkan untuk menciptakan inovasi (dalam Kimbell dan Seidel, 2008, p.35).

Untuk mengetahui faktor-faktor kunci dalam bersaing di industri, diperlukan pengertian tentang *key success factors*. *Key success factors* merupakan atribut produk, kompetensi, kemampuan kompetitif, dan keberhasilan dalam meraih pasar yang merupakan dampak terbesar pada keberhasilan kompetitif perusahaan untuk masa depan di pasar (Thompson, Gamble, & Strickland, 2010). Dalam menentukan *key success factors*, perlu memahami situasi industri dengan cukup baik untuk mengetahui apa yang penting untuk dapat bersaing secara sukses dan apa yang dirasa kurang baik.

Hal berikutnya yang perlu diperhatikan adalah *SERVO analysis*. *SERVO analysis* merupakan alat diagnostik manajemen yang digunakan untuk membangun dan menguji keputusan strategis dan inisiatif perusahaan (Fleisher & Bensoussan, 2007). *SERVO analysis* memfasilitasi proses perumusan strategi dan implementasi dalam konteks pasar dan perubahan organisasi. Elemen-elemen yang terdapat di dalam *SERVO analysis*, yaitu:

1. *Strategy*

Strategi merupakan sebuah rangkaian keputusan dan tindakan kompetitif sebagai respon perusahaan terhadap lingkungan. Di dalam strategi terdapat elemen lagi yaitu *goals, scope, competitive basis/premise, dan business model*.

2. *Environment*

Lingkungan sebagai sebuah elemen yang digunakan untuk menganalisa strategi kompetitif dan dapat diklasifikasikan dalam beberapa strata. Pertama, lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal mencakup kondisi yang berada di dalam perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal mencakup hal diluar batasan perusahaan. Contoh dari lingkungan eksternal adalah lingkungan industri dan lingkungan makro.

3. *Resource*

Sumber daya merupakan aset serta kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghasilkan *output*. Terdapat empat jenis sumber daya yaitu *financial resources, human resources, physical resources, dan intangible resources*.

4. *Value*

Merupakan sebuah cerminan postur dan gaya manajerial dari pengambil keputusan dalam perusahaan saat mengambil sebuah keputusan bisnis.

5. Organization

Mencakup budaya, kepemimpinan, karyawan, struktur dan sistem yang ada di dalam perusahaan.

Dalam menerapkan *SERVO Analysis* terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan. Pertama ialah dengan mengevaluasi kinerja perusahaan. Mengevaluasi apakah kinerja perusahaan telah memenuhi tujuan internal dan eksternal, termasuk mengenai apakah harapan dari pengambil keputusan sama dengan harapan dari *stakeholders* seperti pemasok, pelanggan, dan karyawan. Kedua ialah dengan menilai strategi saat ini dan melihat apakah diperlukan perubahan. Cara yang digunakan untuk menentukan apakah hubungan itu efektif atau tidak ialah dengan menggunakan *SERVO grid* untuk mengukur tingkat “*fit*” tiap elemen. Langkah terakhir ialah mengembangkan pilihan-pilihan strategis yang dapat diterapkan dalam perusahaan (Fleisher & Bensoussan, 2007).

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah strategi bersaing yang diterapkan oleh perusahaan?
2. Bagaimana strategi perusahaan jika menggunakan strategi *blue ocean*?

Tujuan Penelitian

1. Untuk mendeskripsikan strategi yang diterapkan oleh perusahaan
2. Merumuskan strategi bersaing perusahaan dengan menggunakan *blue ocean strategy*.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna (data yang sebenarnya). Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna (Sugiyono, 2012). Alasan menggunakan jenis penelitian kualitatif karena ingin mendalami dan mendeskripsikan tentang strategi bersaing yang diterapkan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Narasumber

Pada penelitian ini, teknik penetapan narasumber yang digunakan adalah *purposive sampling* karena sudah diketahui siapa yang harus menjadi narasumber dalam penelitian. Teknik *purposive sampling* bertujuan untuk menyaring informasi sebanyak mungkin dari berbagai macam sumber dengan karakteristik tertentu (Moleong, 2011). Narasumber utama yang akan digunakan dalam pencarian data dari wawancara ialah *owner* perusahaan, setelah itu wawancara akan dilakukan dengan narasumber yang lain yaitu manajer dan karyawan yang telah direkomendasikan oleh narasumber utama.

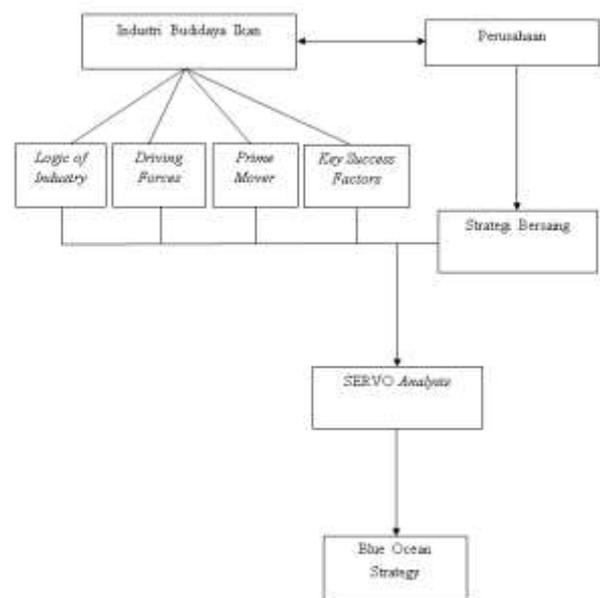
Sumber Data

Data dari penelitian ini diambil dari data primer yang merupakan hasil wawancara dan observasi pada perusahaan, juga dari data sekunder yang diambil melalui media internet, penelitian terdahulu, dan dokumen tertulis.

Prosedur Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, prosedur pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan observasi. Menurut Sugiyono (2012), “Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil” (p. 137). Menurut Jogiyanto (2008), “Observasi merupakan teknik atau pendekatan untuk mendapatkan data primer dengan cara mengamati langsung objek datanya” (p. 89).

Kerangka Berpikir



Gambar 1 Kerangka Berpikir Perusahaan

Sumber: Hasil olahan

Keabsahan Data

Di dalam penelitian, cara menentukan keabsahan data menggunakan metode triangulasi. Triangulasi dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Sugiyono, 2012). Triangulasi yang akan digunakan adalah triangulasi sumber, dalam menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Logic Of Industry

Di dalam industri budidaya ikan terdapat empat elemen aktivitas pendukung atau *logic of industry* yang mendukung aktivitas utama dari perusahaan. Keempat elemen *logic of industry* tersebut adalah pembelian, perkembangan teknologi, manajemen sumber daya manusia, dan infrastruktur perusahaan. Pembelian dilakukan dalam usaha memenuhi kebutuhan bahan baku untuk proses produksi, bahan baku yang diperlukan oleh perusahaan yaitu benih ikan (benur), pakan ikan, dolomit, dan es. Bahan baku dibeli melalui pemasok dari daerah sekitar Banyuwangi, Situbondo, dan Puger.

Perkembangan teknologi juga diperlukan dalam industri pertambakan, teknologi yang digunakan adalah bakteri pengurai/probiotik dan mesin sedot lumpur. Bakteri pengurai berfungsi untuk mengurangi kepadatan plankton dan lumut, mengurangi gas-gas beracun (amoniak, H₂S) akibat pengendapan kotoran ikan di dasar kolam, mengurangi frekuensi penggantian air tambak, dan menghambat bakteri patogen/virus yang menimbulkan gejala-gejala pada penyakit ikan. Fungsi mesin sedot lumpur ialah untuk menyedot lumpur dan sisa-sisa air pada waktu dilakukan pembersihan tambak.

Selanjutnya yaitu elemen sumber daya manusia, elemen ini merupakan yang terpenting di dalam industri karena di dalam bisnis pertambakan masih membutuhkan tenaga manusia. Karyawan di perusahaan terdiri dari manajer lapangan, staf administrasi, staf *accounting* dan tenaga pembantu. Tenaga pembantu memiliki jumlah terbanyak karena memang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan operasional seperti pemanenan ikan, pemberian pakan, pemeliharaan peralatan, dan lain-lain. Untuk karyawan seperti manajer lapangan dan staf administrasi dapat diberikan pelatihan lagi mengenai ilmu tentang pertambakan melalui BBAP (Balai Budidaya Air Payau).

Elemen terakhir adalah infrastruktur perusahaan. Infrastruktur dapat berupa keuangan, legalitas, atau fasilitas-fasilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Fasilitas di perusahaan tambak dapat berupa kincir air, gudang penyimpanan, genset, sarana transportasi, dan lain-lain.

Driving Forces

Berdasarkan wawancara dan observasi, terdapat lima jenis kekuatan dominan dalam industri budidaya ikan yang mampu mendorong perusahaan untuk merubah kebijakan atau strategi agar dapat terus bersaing di dalam industri, lima kekuatan tersebut yaitu:

1. Meningkatnya globalisasi di bidang industri

Globalisasi yang terjadi di dunia bisnis mampu merubah paradigma setiap pengusaha untuk melakukan inovasi agar dapat bersaing di pasar global. Menurut artikel di *website* Kementerian Kelautan dan Perikanan RI, kontribusi negara berkembang terhadap ekspor perikanan global meningkat dari 10% menjadi 50% antara tahun 1980-an sampai 2000-an, sementara negara maju masih mendominasi impor yang saat ini menguasai hampir 80% impor dunia (Tribawono, 2009, para. 3). Data tersebut menyatakan bahwa pasar global di industri perikanan maju dengan pesat. Jika suatu perusahaan tidak

melakukan peningkatan kinerja, pasti akan tertinggal oleh kompetitor baik dari dalam maupun luar negeri. Pembeli tentu tidak ingin menerima produk ikan yang kurang segar atau ukuran yang tidak sesuai permintaan. Untuk dapat memiliki keunggulan kompetitif, maka perusahaan harus tetap menjaga kualitas dan memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Usaha dari perusahaan untuk tetap menjaga kualitas ikan dengan cara melakukan pemancingan/*sampling* di tambak setiap bulan agar dapat diketahui bagaimana ukuran dan kesehatan ikan.

2. Perubahan dari tingkatan pertumbuhan industri jangka panjang

Setiap perusahaan pasti berpikir bagaimana cara agar dapat terus bersaing di dalam industri, apalagi untuk kedepannya atau jangka panjangnya. Usaha yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk bertumbuh dalam jangka panjang yaitu dengan berinvestasi membeli *cold storage*. Memiliki *cold storage* sendiri pasti ada kelebihannya, contohnya ikan yang telah dipanen dapat langsung disimpan dulu. Jika ada permintaan ikan seara mendadak, maka dapat diambil dari tempat penyimpanan atau *cold storage* tersebut tanpa harus melakukan proses panen lagi yang butuh lebih banyak waktu dan biaya. Jadi investasi yang dilakukan dapat menghemat pengeluaran perusahaan untuk jangka panjang.

3. Inovasi Pasar

Perusahaan memiliki target pasar pembeli yaitu para distributor yang akan mengirim produk ikan kakap untuk dijual lagi ke konsumen luar negeri (*business to business*). Untuk saat ini, hal tersebut sudah berjalan dengan baik, tapi tidak dapat dipastikan untuk kedepannya bahwa proses bisnis akan terus berjalan dengan langgeng seperti biasanya. Potensi persaingan dapat timbul jika distributor memiliki lahan tambak sendiri, yang dapat menyebabkan masalah. Perusahaan dapat melakukan inovasi pasar untuk menargetkan pasar langsung ke konsumen (*business to consumer*). Misalnya menjadi *supplier* dari restoran-restoran besar atau ke pabrik makanan beku. Dengan menyasar langsung ke *end user*, tentu harga yang dipatok bisa lebih tinggi, tidak seperti harga kepada distributor.

4. Perubahan dalam biaya dan efisiensi

Biaya operasional merupakan biaya terbesar di dalam industri pertambakan. Menurut penuturan dari narasumber, pengeluaran terbesar di perusahaan berasal dari pakan ikan sehari-hari, yaitu sebesar 60%-70% dari biaya keseluruhan. Jika dapat menekan biaya operasional menjadi lebih rendah, tentu keuntungan yang dihasilkan akan lebih besar. Penekanan biaya dilakukan dengan cara pengontrolan secara teratur terhadap pemberian pakan ikan. Karyawan harus melihat apakah pakan yang telah diberikan benar-benar dimakan oleh ikan. Kontrol lain yang dilakukan bisa juga dengan menggunakan listrik dan air secara efisien/sesuai kebutuhan, jadi nantinya tidak membuat pengeluaran lebih besar akibat pemborosan yang tidak perlu.

5. Perubahan masalah sosial, sikap, dan gaya hidup

Tren-tren yang terjadi di masyarakat dapat mempengaruhi persaingan dalam sebuah industri, termasuk industri budidaya ikan tambak. Salah satunya adalah saat perayaan hari besar Kristen seperti Natal dan Paskah di luar negeri.

Pada saat masyarakat merayakan hari besar, mereka mengadakan pesta atau perjamuan makan dengan keluarga, relasi, dan tetangga-tetangga. Biasanya makanan yang disukai adalah daging, termasuk daging ikan. Oleh karena itu terjadilah kenaikan yang tinggi atas permintaan ikan, dan pengusaha luar negeri melakukan impor dari negara lain termasuk Indonesia. Selain tren di atas, juga terjadi perubahan gaya hidup masyarakat yang sebelumnya mengkonsumsi daging merah (sapi, domba) mulai beralih ke daging putih (ikan, unggas). Penyebabnya karena daging merah mengandung lemak dan kolesterol yang lebih banyak daripada daging putih. Memang tidak semua orang melakukan perubahan tersebut, tapi seiring perkembangan zaman, masyarakat mulai menyadari akan pentingnya kesehatan.

Prime Mover

Beberapa *prime mover* yang dapat mempengaruhi industri budidaya ikan yaitu teknologi, kebijakan pemerintah, dan inovasi. *Prime mover* inovasi di dalam perusahaan adalah *owner* karena sang pemilik mampu menyadari bahwa dengan melakukan inovasi pakan, biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dapat berkurang secara signifikan.

Key Success Factors

Berikut ini merupakan faktor-faktor kunci yang menjadikan sebuah perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam industri budidaya ikan tambak.

1. Biaya

Faktor kunci yang pertama adalah manajemen biaya. Maksud dari manajemen biaya adalah bagaimana sebuah perusahaan tambak bisa mengelola biaya operasional sehingga tidak melebihi penjualan. Perusahaan harus melakukan perbaikan terus menerus terhadap biaya/pengeluaran agar biaya tersebut dapat efektif dan efisien. Di dalam industri budidaya ikan, biaya terbesar berasal dari pakan ikan dan benih ikan (benur), pernyataan ini diperkuat dengan *e-books* yang berjudul *Aquaculture Growth Key Success Factors* (Venture Positioning Services, 2008, p. 46). Biaya yang lain adalah biaya dari kegiatan operasional seperti listrik, air, gaji karyawan, dan lain-lain.

2. Produk

Produk utama dari perusahaan adalah ikan kakap putih (*lates calcarifer*). Ciri-ciri produk ikan yang masih segar yaitu warna kulitnya masih cerah, dagingnya bila ditekan terasa keras, insangnya berwarna merah, dan sisiknya tidak mudah lepas. Produk ikan busuk tidak akan laku di pasaran, tapi beberapa oknum memberikan formalin ke ikan agar dapat bertahan lama. Hal tersebut merupakan pelanggaran hukum karena di Indonesia sudah memiliki dasar hukum tentang penggunaan formalin, yaitu UU No.7/tahun 1996 tentang Pangan dan UU No.8/tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen (*Awas!!! Bahaya Formalin pada Makanan*, 2012, para. 5). Perusahaan harus selalu menjaga kualitas produk ikan jika ingin memiliki keunggulan bersaing.

3. Harga

Harga yang mahal tidak selalu memberikan nilai yang lebih besar bagi pembeli, sebaliknya harga murah juga tidak selalu berkualitas buruk. Untuk perkilogramnya, ikan kakap putih dipatok dengan harga Rp. 40.000 – Rp. 45.000,- tergantung dari besarnya permintaan. Dalam sekali panen, dibutuhkan ± 200 kilogram ikan untuk memenuhi permintaan dan dijual dengan harga Rp. 45.000,-. Apabila permintaan melonjak, ikan yang dipanen pun ditambah dan dijual dengan harga sedikit di atas standar, \pm Rp. 47.500,-. Harga ikan juga kadang terpengaruh dari harga pakan ikan, jika harga pakan mengalami kenaikan, otomatis harga jual ikan juga akan disesuaikan

4. Saluran Distribusi

Faktor distribusi merupakan salah satu kunci sukses perusahaan di bidang bahan pangan termasuk ikan. Bahan pangan yang baik tidak boleh mengandung terlalu banyak bahan pengawet di dalamnya. Jika memang pengiriman ke tujuan cukup jauh, diwajibkan memakai pengawet yang khusus makanan untuk pengawet alami seperti penggaraman atau dibekukan. Lokasi dari perusahaan juga cukup menentukan pendistribusian baik bahan baku maupun produk ikan yang akan dijual.

Strategi bersaing

Perusahaan saat ini menggunakan strategi bersaing *cost leadership*. Hasil analisis perusahaan menyatakan bahwa biaya pakan merupakan biaya terbesar dalam industri budidaya ikan tambak, yaitu sebesar 60%-70% dari biaya keseluruhan. Jika perusahaan mampu mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk pakan, maka pendapatan akan meningkat. Dengan asumsi pemberian pakan tidak dikurangi, jadi jumlah dan frekuensi pemberian pakan tetap seperti biasa namun biaya yang dikurangi adalah biaya dari bahan pakan

Biasanya pemberian pakan ke udang/ikan dapat menggunakan dua jenis pakan yaitu pakan alami dan pakan buatan. Keterbatasan pakan alami membuat produsen perikanan tambak mengganti dengan pakan buatan yang biasa disebut pelet, harga pelet di pasaran berkisar antara Rp. 3.000 – Rp. 4.000,-. Harga ikan rucah sebagai pakan alami berkisar antara Rp. 2.500 – Rp. 3.000,-. Perusahaan menyiasati bahan pakan dengan menggunakan sisa kepala ikan sarden yang tidak terpakai di perusahaan pengalengan ikan sarden, yang kemudian diolah lagi menjadi tepung ikan. Harga bahan pakan dari kepala ikan sarden sebesar Rp. 2.300 – Rp. 2.400,-. Dibandingkan dengan pelet, nutrisi dari tepung ikan juga tergolong bagus.

SERVO Analysis

Untuk dapat menilai apakah strategi yang saat ini diterapkan oleh perusahaan masih relevan atau tidak, akan digunakan *SERVO analysis* sebagai alat diagnostik. Setiap elemen dalam *SERVO* akan dianalisis untuk mengetahui kekuatan hubungan antar elemen.

1. Strategy

Elemen strategi dapat dilihat dari empat elemen lagi di dalamnya yaitu *goal*, *scope*, *competitive basis*, dan *business model*. Perusahaan memiliki tujuan atau *goal*

untuk jangka panjang untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan aset yang dimiliki. *Goal* tersebut dapat dilihat dari visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan. Visi perusahaan adalah menguasai seluruh rantai pasokan, mulai dari bahan baku sampai penjualan. Misi dari perusahaan adalah melestarikan komoditas usaha perairan tambak di Indonesia.

Produk utama perusahaan adalah ikan kakap. Perusahaan belum melakukan diversifikasi produk untuk menambah jenis produknya, karena produk kakap masih digemari dan permintaan cenderung stabil. Harga jual dari ikan kakap juga cukup tinggi jika dibandingkan dengan komoditas yang lain seperti udang dan bandeng. Dalam hal cakupan pembeli, perusahaan saat ini fokus menjual produknya untuk diekspor. Perusahaan belum punya keinginan untuk menjual di pasar lokal karena harga untuk diekspor masih lebih tinggi.

Usaha yang dilakukan untuk menghadapi para pesaing yaitu dengan memberikan pelatihan kepada karyawan dengan mengikuti seminar seputar perikanan budidaya. Serta memperbarui teknologi yang digunakan seperti kincir air, probiotik, atau mesin penyedot lumpur agar lebih efektif dalam pemakaian operasional.

Perusahaan memiliki karyawan tetap dan *outsourcing* yang saling mendukung proses bisnis di perusahaan. Meskipun perusahaan tidak memiliki standar prosedur operasional, karyawan di dalam perusahaan tetap dituntut untuk bekerja sesuai peraturan yang ada. Sejauh ini, belum ada keluhan dari pelanggan tentang kualitas produk ikan. Jadi pelanggan selalu puas terhadap produk dan harga yang diberikan oleh perusahaan.

2. *Environment*

Lingkungan yang dimaksud di sini adalah lingkungan eksternal, karena lingkungan internal akan dibahas melalui elemen SERVQ yang lain yaitu *strategy*, *resources*, *values*, dan *organization*

Contoh dari lingkungan eksternal perusahaan yaitu lingkungan industri atau lingkungan makro. Jika dilihat dari lingkungan industri, industri budidaya ikan tambak memiliki *entry barrier* yang cukup kuat, yaitu dibutuhkan modal yang besar seperti lahan tanah, tenaga kerja, mesin pompa air, atau truk. Posisi perusahaan masih cukup aman saat ini karena sudah memiliki *supplier* dan pembeli tetap. Posisi menjadi tidak aman lagi apabila perusahaan pemasok dan pembeli mulai mencoba berbisnis di bidang yang sama, dengan kata lain berpotensi menjadi pesaing dari perusahaan. Dari lingkungan makro, hal-hal seperti kebijakan pemerintah dan inflasi belum berdampak langsung terhadap perusahaan.

3. *Resources*

Terdapat empat jenis sumber daya, yaitu:

a) *Financial resources*

Sumber daya keuangan yang berupa arus kas atau neraca yang baik dapat berakibat terhadap kelancaran proses bisnis. Misalnya tersedia uang tunai yang besar dapat langsung dialokasikan ke pembayaran gaji karyawan atau penambahan stok pakan.

b) *Human resources*

Perusahaan tidak mementingkan pendidikan dalam menerima seorang karyawan baru, melainkan

kejujuran dan kemauan untuk bekerja keras. Perusahaan tidak memberikan jaminan keselamatan kerja atau jaminan kesehatan kepada para karyawan, tetapi jika ada seorang karyawan yang meninggal karena kecelakaan di tempat kerja, pemilik perusahaan akan memberikan santunan kepada keluarga almarhum.

c) *Physical resources*

Sumber daya fisik dapat berupa sistem informasi dan fasilitas produksi. Saat ini perusahaan tidak memiliki sistem informasi seperti *website*, karena dirasa belum membutuhkan. Untuk fasilitas produksi, perusahaan memiliki beberapa bangunan dan sarana transportasi, contohnya gudang, kantor, truk, *pick-up*, mesin penyedot lumpur, genset, dan lain-lain.

d) *Intangible resources*

Sumber daya tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan berupa reputasi baik yang sudah diakui oleh *supplier* dan pembeli. Perusahaan tidak pernah melakukan wanprestasi dalam kontrak bisnis dan selalu berusaha untuk mewujudkan itikad baik dalam berbisnis. Reputasi dan hubungan baik inilah yang harus dipertahankan oleh perusahaan untuk kedepannya.

4. *Value*

Nilai-nilai di dalam perusahaan ini dibentuk melalui komunikasi dari atasan ke bawahan. Pemilik yang juga sekaligus pengambil keputusan akan menyampaikan langsung kepada karyawan tentang nilai-nilai apa yang harus diterapkan dalam perusahaan. Contoh dari nilai yang diterapkan yaitu kejujuran, setiap perusahaan pasti menghimbau agar karyawan selalu bertindak jujur dalam pekerjaannya. Jika seseorang karyawan dinilai jujur oleh atasannya, maka dia akan dipercaya untuk posisi yang lebih baik.

5. *Organization*

Salah satu fenomena dalam organisasi adalah budaya kerja, perusahaan ini menerapkan budaya kerja gotong royong. Dengan bergotong-royong, pekerjaan akan lebih cepat selesai dan kerja sama antar karyawan akan lebih erat. Dalam berkomunikasi, pemilik dan karyawan sering menggunakan bahasa tidak formal, yaitu bahasa Madura. Bahasa tidak formal tersebut akan membuat suasana kerja menjadi lebih santai namun tetap serius dalam bekerja.

Dalam hal kepemimpinan, pemilik sudah dinilai cukup baik oleh bawahannya dalam mengkomunikasikan suatu kebijakan atau keputusan tertentu. Bonus atau *reward* yang diberikan oleh perusahaan berupa komisi penjualan kepada karyawan yang berkinerja baik. Pada hari raya lebaran, perusahaan juga memberi tunjangan hari raya (THR) kepada para karyawan. Bonus tersebut terbukti dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Penerapan analisis SERVQ

Setelah menganalisis lima elemen utama dari SERVQ, langkah selanjutnya adalah penerapan analisis SERVQ. Penerapan analisis SERVQ memiliki tiga tahapan, yaitu:

1. Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini

Harapan/tujuan dari pengambil keputusan sejauh ini sudah selaras dengan harapan dari *stakeholders*. Visi dan

misi dari perusahaan sudah didukung oleh semua karyawan. Hasil analisis evaluasi kinerja menyatakan bahwa kinerja perusahaan saat ini sudah cukup bagus jika dilihat dari segi internal, namun masih membutuhkan peningkatan kinerja dari segi eksternal. Selanjutnya akan dianalisis kembali risiko dan kelemahan dari perusahaan yang rentan dieksploitasi oleh pesaing, serta mengidentifikasi peluang-peluang yang ada.

2. Menilai strategi saat ini dan melihat apakah diperlukan perubahan

Dalam menganalisis hubungan antara elemen-elemen SERVO yang diterapkan oleh perusahaan, akan digunakan *SERVO grid*. Cara menganalisis hubungan yaitu dengan mengukur tingkat kesesuaian (*fit*) setiap elemen-elemen tersebut.

Tabel 2. SERVO grid Perusahaan

	S	E	R	V	O
S	XXX	T/e	T/n	M/n	L/d
E	T/n	XXX	T/n	T/n	M/n
R	T/n	L/d	XXX	M/n	M/n
V	M/n	T/n	M/n	XXX	M/e
O	M/n	M/n	M/n	T/e	XXX

Sumber: Fleisher & Bensoussan (2007), diolah kembali

Keterangan:

- T = *Tight fit* e = *early fit*
- M = *Medium fit* n = *normal fit*
- L = *Loose fit* d = *delayed fit*

3. Mengembangkan dan mengevaluasi program dan pilihan-pilihan strategis

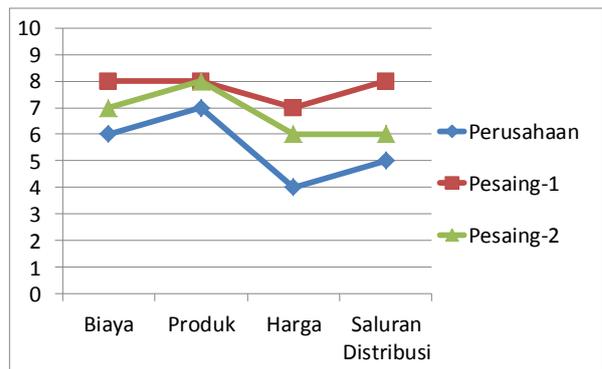
Secara keseluruhan, hubungan antara elemen-elemen SERVO sudah cukup baik dan saling mendukung (*tight fit* & *medium fit*), tapi perlu ditingkatkan lagi hubungan beberapa elemen yang belum mendukung antar satu dengan yang lain. Nilai *loose fit* pada *Environment* ke *Resources* dan *Organization* ke *Strategy* menyatakan bahwa lingkungan kurang mendukung elemen sumber daya dan organisasi kurang mendukung strategi. Untuk memperbaiki kelemahan tersebut, akan dicoba untuk menganalisis pilihan yang bisa digunakan dalam mengembangkan pilihan strategis perusahaan. Hubungan *Environment* ke *Resources* dapat diperkuat dengan melakukan merger atau mengakuisisi perusahaan *hatchery*, pakan, dan ekspedisi untuk investasi jangka panjang. Untuk hubungan *Organization* ke *Strategy*, dapat diperkuat dengan melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan. Jika diperlukan, karyawan tingkat atas bisa disekolahkan lagi agar memiliki pendalaman ilmu tentang pertambakan.

Menurut hasil analisis, strategi perusahaan saat ini masih layak untuk dijalankan, tetapi untuk kedepannya terdapat risiko pengimitasian strategi oleh para pesaing

dalam industri yang sama. Oleh karena itu akan dicoba untuk merumuskan strategi *blue ocean* yang dapat diterapkan oleh perusahaan kedepannya

Blue Ocean Strategy

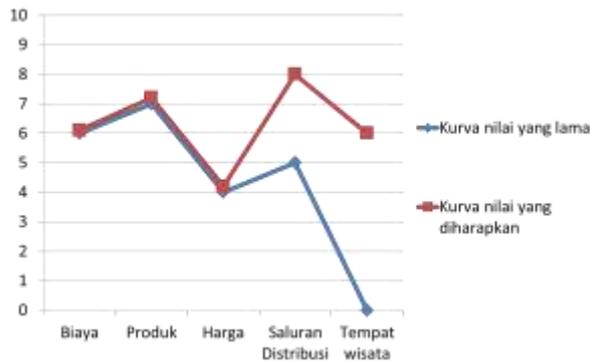
Dalam merumuskan strategi *blue ocean*, pertama-tama yang harus dilakukan adalah membuat kanvas strategi yang bertujuan untuk membandingkan perusahaan dengan pesaing sejenis berdasarkan faktor-faktor tertentu. Faktor yang akan dibandingkan di dalam industri budidaya ikan adalah biaya, produk, harga, dan saluran distribusi. Faktor pembandingan tersebut akan membentuk sebuah kurva nilai. Berikut ini merupakan kanvas strategi perusahaan di dalam industri budidaya ikan



Gambar 2. Kanvas Strategi Perusahaan Saat Ini
Sumber: Kim & Mauborgne, diolah kembali

Selanjutnya membuat kerangka kerja empat langkah, yang isinya adalah faktor apa saja yang harus dihapuskan, dikurangi, ditingkatkan, dan diciptakan. Hasil analisis menyatakan tidak ada faktor yang harus dikurangi dan dihapuskan, perusahaan perlu mempertahankan faktor biaya dan harga karena dianggap sudah memiliki keunggulan bersaing dalam faktor tersebut. Untuk faktor produk juga sebaiknya dipertahankan karena produk dari perusahaan sudah cukup baik. Faktor yang harus ditingkatkan adalah faktor saluran distribusi, alasannya perusahaan masih belum memiliki pendistribusian yang cukup memadai dan lokasi tambak yang jauh dari pembeli. Faktor yang dapat diciptakan ialah tempat wisata di dalam lokasi tambak. Hal ini menjadi pertimbangan sebagai faktor yang diciptakan karena belum pernah ditawarkan oleh perusahaan lain.

Tahap selanjutnya adalah membuat kanvas strategi yang baru berdasarkan analisis kerangka kerja empat langkah. Kurva nilai yang baru akan dibandingkan dengan kurva nilai yang lama dan dapat dilihat perubahan faktor apa saja dalam perusahaan.



Gambar 3. Kanvas Strategi yang Diharapkan
 Sumber: Kim & Mauborgne (2005), diolah kembali

Untuk keluar dari persaingan ketat di dalam industri, perusahaan diharapkan dapat menerapkan strategi *blue ocean* dengan melakukan inovasi nilai. Saat ini, perusahaan hanya melakukan penekanan biaya rendah, namun belum memberikan tambahan nilai bagi pembelinya. Inovasi nilai yang bisa dilakukan ke depannya adalah dengan menjadikan lokasi tambak sebagai tempat wisata. Pembeli atau konsumen bisa datang ke lokasi tambak langsung untuk melihat proses panen ikan sambil berwisata. Selain dapat membeli ikan segar, konsumen mendapat pengetahuan tentang bisnis pertambakan dan pentingnya mengkonsumsi ikan. Dari yang dulunya hanya fokus di pasar *business to business*, perusahaan dapat mencoba masuk ke pasar *business to consumer* untuk menjangkau permintaan yang ada.

Dalam mengeksekusi strategi *blue ocean*, perusahaan akan menghadapi empat macam rintangan/hambatan utama, rintangan-rintangan tersebut yaitu:

1. Rintangan kognitif

Rintangan kognitif merupakan rintangan dari dalam organisasi yang sudah melekat dengan *status quo*. Perusahaan sudah berada di zona nyaman yang tidak ingin melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerjanya. Perusahaan mungkin merasa bahwa saat ini keadaan masih baik-baik saja, padahal untuk ke depannya segala sesuatu dapat berubah. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu mengkomunikasikan ke tiap jajaran *stakeholders* mengenai pentingnya melakukan perubahan strategi untuk jangka panjang yang lebih baik.

2. Rintangan sumber daya

Rintangan sumber daya merupakan rintangan atas keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Rintangan terbesar bukan berasal dari sumber daya finansial atau material, melainkan dari sumber daya manusia. Para karyawan dirasa belum siap dalam perubahan strategi baru yang diimplementasikan oleh perusahaan. Konsep tempat wisata di lokasi tambak merupakan hal baru bagi para karyawan, jadi perlu waktu penyesuaian beberapa bulan atau bahkan tahunan untuk dapat beradaptasi dengan baik.

3. Rintangan motivasional

Rintangan motivasional dapat timbul bila ada karyawan yang kehilangan motivasi dalam bekerja. Karyawan yang tidak punya motivasi dapat mengakibatkan kinerja

perusahaan mengalami penurunan. Pihak perusahaan harus dapat memberikan suntikan motivasi yang berupa *reward* atau bonus bagi karyawan yang berprestasi. Contohnya seorang karyawan yang bekerja dengan disiplin dan jarang melakukan kesalahan, perusahaan dapat memberikan tunjangan tambahan. Hal ini dapat menimbulkan rasa kompetitif di antara karyawan untuk bekerja lebih baik.

4. Rintangian politik

Rintangian politik tentu ada dalam perusahaan, namun tidak menimbulkan dampak yang besar bagi pelaksanaan strategi baru. Jika pemilik perusahaan mendukung strategi tersebut, sudah seharusnya setiap karyawan juga mendukung. Pihak pemerintah juga akan mendukung usaha penggunaan lokasi tambak sebagai tempat wisata, karena dapat mengenalkan kepada masyarakat tentang jenis usaha pertambakan ikan.

Untuk dapat menguji keabsahan data yang diambil maka penulis melakukan uji triangulasi sebagai berikut:

Tabel 2 Uji Triangulasi

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Keterangan
<i>Logic of Industry</i>	Bahan baku yang dibeli untuk proses produksi	Penulis melihat langsung benur, pakan ikan, dan dolomit. Bahan baku digunakan dengan baik oleh perusahaan	Valid
<i>Logic of Industry</i>	Penggunaan teknologi pada perusahaan	Penulis melihat langsung teknologi yang dimiliki oleh perusahaan	Valid
<i>Logic of Industry</i>	Sumber daya manusia mendukung proses produksi	Penulis melihat langsung bagaimana karyawan bekerja memanen ikan	Valid
<i>Logic of Industry</i>	Infrastruktur dan fasilitas pendukung perusahaan	Penulis melihat langsung gudang, sarana transportasi dan fasilitas pendukung yang dimiliki oleh perusahaan	Valid
<i>Driving Forces</i>	Pengaruh globalisasi dalam hal kualitas produk	Perusahaan selalu mengadakan uji coba (<i>sampling</i>) untuk menguji kualitas ikan sebelum dipanen	Valid
<i>Driving Forces</i>	Pertumbuhan untuk jangka panjang dari perusahaan	Perusahaan selalu berusaha melakukan investasi berupa perluasan lahan tambak setiap tahunnya	Valid

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Keterangan
<i>Driving Forces</i>	Usaha untuk melakukan inovasi pasar	Perusahaan pernah mencoba untuk mencoba pasar B2C dengan menyuplai ikan hidup ke restoran, tapi hasilnya kurang efektif	Valid
<i>Driving Forces</i>	Usaha dalam mempertimbangkan biaya dan efisiensi	Perusahaan menggunakan bahan pakan ikan yang lebih murah, juga disiplin dalam mengontrol jadwal pakan	Valid
<i>Driving Forces</i>	Perubahan masalah sosial dan gaya hidup	Dari data penjualan, dapat dilihat peningkatan penjualan pada saat hari raya Natal dan Paskah	Valid
<i>Prime Mover</i>	Pemilik perusahaan berperan penting dalam pengambilan keputusan	Setiap kebijakan dan keputusan strategis perusahaan berasal dari pemilik	Valid
<i>Key Success Factors</i>	Pengelolaan biaya yang baik	Dari neraca keuangan, dapat dilihat perusahaan sudah dapat mengatur antara biaya dan pemasukan	Valid
<i>Key Success Factors</i>	Produk dari perusahaan berkualitas baik	Belum pernah ada keluhan dari pembeli tentang kualitas ikan	Valid
<i>Key Success Factors</i>	Harga yang ditawarkan sudah terjangkau	Belum pernah ada keluhan dari pembeli mengenai harga	Valid
<i>Key Success Factors</i>	Saluran distribusi yang belum kuat	Perusahaan masih bergantung pada pasokan bahan baku dan distributor	Valid
<i>SERVO analysis</i>	Strategi perusahaan sudah berjalan dengan baik	Perusahaan mampu bertahan dalam industri selama ±9 tahun dan terus mengalami perkembangan	Valid
<i>SERVO analysis</i>	Lingkungan eksternal dapat menimbulkan ancaman terhadap perusahaan	<i>Supplier</i> pakan ikan pernah mencoba untuk berbisnis tambak meskipun dengan skala kecil	Valid

Konsep	Hasil Wawancara	Hasil Pengamatan	Keterangan
<i>SERVO analysis</i>	Sumber daya yang dimiliki perusahaan sudah mendukung proses bisnis	Kondisi keuangan perusahaan baik, rasio turnover dari sumber daya manusia dan sumber daya fisik tergolong rendah, reputasi perusahaan di mata pembeli sangat baik	Valid
<i>SERVO analysis</i>	Nilai yang diterapkan oleh perusahaan sudah cukup baik	Belum pernah ada kasus pencurian yang dilakukan oleh pihak karyawan. Pekerjaan diselesaikan secara gotong royong	Valid
<i>SERVO analysis</i>	Struktur organisasi dari perusahaan sudah cukup baik	Tugas dan tanggung jawab dari setiap karyawan jelas dan sudah dimengerti, komunikasi berjalan dengan baik, atasan dan bawahan saling menghargai	Valid

Sumber: Hasil wawancara dan observasi, 2013

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

Perusahaan saat ini menerapkan strategi *cost leadership* dengan melakukan usaha dalam menekan biaya serendah mungkin, namun tetap memberikan kualitas yang baik. Strategi tersebut untuk kedepannya dapat menjadi tidak relevan karena berpotensi ditiru oleh pesaing. Jika para pesaing banyak yang meniru strategi tersebut, maka persaingan di dalam industri akan semakin sengit. Untuk dapat keluar dari samudera merah atau persaingan yang sengit, perusahaan diharapkan dapat melakukan sebuah inovasi nilai dengan menerapkan strategi *blue ocean*. Strategi bersaing perusahaan jika menggunakan strategi *blue ocean* dapat membuat suatu konsep baru, yaitu dengan menjadikan lokasi tambak sebagai tempat wisata. Lokasi tambak dibuka untuk pembeli yang ingin melihat proses pemanenan ikan atau hanya ingin sekedar memancing ikan. Juga untuk para siswa sekolah yang ingin melakukan studi wisata agar dapat menambah ilmu dan sekaligus berekreasi.

Perusahaan dapat melakukan investasi untuk jangka panjang, misalnya dengan membeli *cold storage*. Pembelian *cold storage* memang membutuhkan biaya tambahan, namun dapat digunakan untuk menyimpan produk ikan untuk waktu yang lebih lama, jadi perusahaan dapat menghemat pembelian es yang biasanya diperlukan untuk mengawetkan ikan. Di kemudian hari, perusahaan dapat mencoba masuk ke pasar *business to*

consumer yang memasarkan produknya langsung kepada end user. Dengan mengimplementasikan strategi blue ocean yang disarankan, perusahaan dapat menarik konsumen yang selama ini belum terjangkau. Faktor kompetitif yang dapat diperkuat oleh perusahaan adalah saluran distribusi. Caranya bisa dengan menambah anak perusahaan yang memproduksi bahan baku (benur dan pakan) serta menyediakan jasa ekspedisi, jadi semua rantai pasokan dapat dikuasai oleh perusahaan

Venture Positioning Services. (2008, October). *Aquaculture Growth Key Success Factors*. Retrieved May 20, 2013, from <http://www.aquaculturecouncilwa.com>.

DAFTAR PUSTAKA

- Awat!!! *Bahaya Formalin pada Makanan*. (2012, January). Retrieved May 14, 2013, from http://www.ot.co.id/Research_life.aspx?Research_id=13.
- Badan Pusat Statistik (2012, August). *Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial-Ekonomi Indonesia*. Retrieved March 6, 2013, from http://www.bps.go.id/booklet/Booklet_Agustus_2012.pdf.
- Fleisher, C. S. & Bensoussan, B. E. (2007). *Business and Competitive Analysis*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Jogiyanto H.M. (2008). *Metodologi penelitian sistem informasi*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Kim, C. W. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kimbell, L. & Seidel, V. P. (2008), *Designing for Services-Multidisciplinary Perspectives*, University of Oxford, Said Business School, Retrieved March 9, 2013, from http://www.sbs.ox.ac.uk/d4s/essayArchive/D4S_Publication.pdf.
- Moleong, L. J. (2011). *Metode penelitian kualitatif (edisi revisi)*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana W., Salahuddin M. (n.d.). *Morfologi Dasar Laut Indonesia*. Retrieved March 7, 2013, from <http://www.mgi.esdm.go.id/content/morfologi-dasar-laut-indonesia>.
- Porter, M. E. (2008). *Keunggulan Bersaing: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Kharisma Publishing.
- Porter, M. E. (2007). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Tangerang: Kharisma Publishing
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Thompson A.A., Gamble, J.E., & Strickland, A.J. (2010). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage concepts and cases*. (17th ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Tribawono, D. (2009, February). *Menyiasati Pasar Global Produk Perikanan*. Retrieved May 20, 2013, from http://www.kkp.go.id/index.php/arsip/c/979/MENYIASATI-PASAR-GLOBAL-PRODUK-PERIKANAN/?category_id=30.