

STRATEGI BISNIS PT. PERIKANAN SAMODRA BESAR CABANG BENOA-BALI UNTUK MENCAPAI TARGET EKSPOR*)

NYOMAN RUSMINI

Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian
Universitas Udayana, Denpasar-Bali

ABSTRACT

This research aim to formulate business strategy of PT Perikanan Samodra Besar of Bali-Benoa branch to achieve export targets. Choices of the research location use the purposive methods. The data analysis use Strengths, Weakness, Opportunities Threats (SWOT) methods, namely to analyse the firm internal and external factors in framework to formulate axactly business strategy. SWOT analysis to result four combination of strategy i.e.: Strengths-Opportunity (SO) strategy is a strategy use strengths to utilize the opportunity, Strengths-Threats (ST) strategy is a strategy use strengths to overcome the threats, Weakness Opportunity (WO) strategy is a strategy to minimize the weakness to utilize opportunity, and Weakness-Treaths (WT) strategy is a strategy to minimize the weakness and overcome the threats.

Based on the result analysis of the internal and external factors, PT. Perikanan Samodra Besar Benoa branch has the competitive advantage compared their main competitor in term business experience, export market share, available the facility completely and the famous of firm name. Yet, the corporation less advantage in product quality, product diversification and market segmetation.

Strategy can be formulated to achieve the export target are: SO strategy i.e.: to increase volume export, selves product as well as buying other firm products, to increase the product though to add the fishing at the own ships and reevaluate the fishing numbers that succes to get the weight and kind of the good fishes. ST strategy i.e.: to keep the harmony relationships with employees and to expand the market. WO strategy i.e.: to intcrease the promotion through internet medium, product diversification with make the *fillet* product and implemented the *Hazzard Analysis Critical Control* Point (HACCP) plan namely to monitor and control sistematicaly as long as production process untill the end product so that can result the good quality products. WT strategy i.e.: to increase the services towards consumers and human resources training continously.

*Key Words: Fisheries, Competitive, SWOT Methods, Business Strategy and
Export Targets*

Tugas akhir (Skripsi) pada PS. Agribisnis dan Ekonomi Pertanian, Minar Studi Agribisnis , Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian UNUD, dibawah bimbingan Dr.Made Antara, MS. dan Dr.Dwi Putra Darmawan, MP.

PENDAHULUAN

Ketahanan sektor pertanian dalam situasi krisis ekonomi yang melanda Indonesia merubah pola pikir para perencana pembangunan. Industrilisasi yang semula diharapkan mampu memecahkan masalah keterbelakangan dan kemiskinan ternyata tidak memberikan harapan setelah terjadinya krisis ekonomi. Pembangunan pertanian menjadi harapan baru bagi perencana pembangunan untuk mencapai tujuan bangsa (Soetrisno, 2002).

Menghadapi era globalisasi, diperlukan suatu perubahan yang mendasar terhadap paradigma pertanian yang dianut selama ini. Paradigma atau visi pembangunan pertanian abad 21 adalah pertanian modern, tangguh dan efisien. Guna mewujudkan tujuan tersebut, perlu adanya kebijakan program pembangunan pertanian, salah satunya mengembangkan agribisnis yang berorientasi global (Suartha dan Suastika, 2000).

Prospek perikanan di Indonesia sangat cerah karena beberapa faktor-faktor yang sangat mendukung, seperti ketersediaan sumber daya alam yang berlimpah serta letak geografis yang relatif dekat dengan pasar dunia (Dinas Perikanan dan Kelautan Bali, 2000). Penerimaan dari subsektor ini tahun 2003 diperkirakan mencapai sekitar US \$ 10 milyar (Departemen Pertanian, 1998).

Indonesia sebagai negara kepulauan, dimana wilayahnya dikelilingi oleh lautan yang luas, sangat potensial mengembangkan agribisnis perikanan. Luas lautan Indonesia sekitar 5,8 juta km², diperkirakan hasil ekonomis maksimal sebesar 6,7 juta ton per tahun. Kemampuan sektor perikanan untuk berproduksi hanya 59% dari hasil ekonomis maksimal tersebut. Informasi tersebut menunjukkan adanya peluang usaha sebanyak 41% atau 2,7 juta ton per tahun yang belum dimanfaatkan. (Bali Post, 2001). Hal ini berarti potensi kelautan Indonesia belum dimanfaatkan secara optimal.

Bali yang merupakan salah satu pulau di kepulauan Nusa Tenggara dengan wilayah 5.632,86 km² dan luas perairan lautnya 9.500 km², merupakan daerah perikanan yang cukup potensial, baik perikanan darat maupun perikanan laut. Potensi penangkapan ikan di laut sebesar 67.355 ton per tahun, terdiri atas potensi ikan demersal sebesar 14.568 ton per tahun dan ikan pelagis sebesar 52.787 ton per tahun. Jumlah potensi tersebut belum termasuk perairan lepas pantai dan samudra Indonesia. Tahun 2001 potensi tersebut secara keseluruhan telah dimanfaatkan sebesar 31.088,9 ton atau 46,16% dari potensi lestari. Tahun 2001 hasil perikanan mendominasi dalam ekspor Bali, dengan menyumbang devisa bagi Bali sebesar 34,92%. Komoditas perikanan andalan ekspor daerah Bali yaitu: tuna, lobster, ikan karang, udang dan ikan hias.

Volume ekspor hasil perikanan daerah Bali tahun 2001 sebesar 19.823,81 ton dengan nilai US \$ 85,729,614.88 mengalami penurunan volume ekspor sebesar 4,79% dibandingkan realisasi ekspor tahun 2000 sebesar 20.820,77 ton dengan nilai US \$ 93,830,310.35. Penurunan ini akibat pengaruh cuaca yang tidak mendukung. Berdasarkan data ekspor tersebut, tuna mendominasi ekspor hasil perikanan (Dinas Perikanan dan Kelautan Bali, 2001).

Volume ekspor produk ikan tuna daerah Bali selama lima tahun terakhir berfluktuasi. Tahun 1998 terjadi peningkatan volume ekspor produk ikan tuna daerah Bali sebesar 25,4%, namun pada tahun 1999 dan 2000 terjadi penurunan berturut-turut sebesar 22,9% dan 21,9%. Pada tahun 2001 terjadi peningkatan volume ekspor produk ikan tuna sebesar 16,3% dibandingkan tahun 2000 (Dinas Perindustrian dan Perdagangan, 2002).

Prospek usaha perikanan yang cerah mendorong munculnya perusahaan-perusahaan perikanan di Bali, sehingga menimbulkan persaingan yang semakin ketat. Jumlah perusahaan perikanan yang beroperasi di Bali dan terdaftar di Dinas Perikanan dan Kelautan Bali sampai tahun 2001 sebanyak 290 perusahaan, baik perusahaan milik pemerintah maupun swasta. Perusahaan tersebut meliputi berbagai usaha perikanan.

Persaingan antar perusahaan tentu tidak dapat dihindari. Untuk menghadapi persaingan tersebut, diperlukan strategi bisnis yang tepat agar target perusahaan tercapai. Perumusan strategi bisnis tidak cukup dengan menganalisis faktor internal perusahaan, tetapi juga menganalisis faktor eksternal perusahaan. Menurut Rangkuti (2000), perusahaan banyak menerapkan strategi bisnis yang mengandalkan kekuatan untuk menciptakan peluang. Perusahaan juga perlu mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaing dan faktor eksternal lainnya, dalam merumuskan strategi.

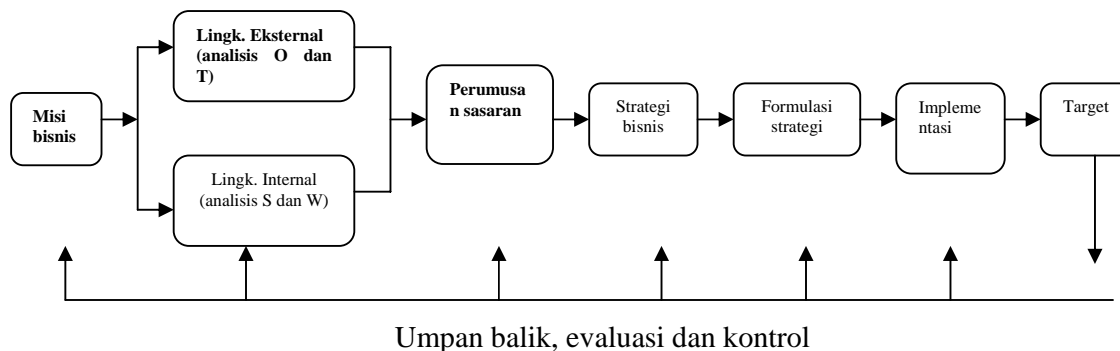
PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali merupakan salah satu perusahaan perikanan yang berbasis di Benoa. PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali merintis usaha penangkapan tuna *long line* pada tahun 1973. Semakin banyak perusahaan perikanan yang berorientasi ekspor di Bali, tentu semakin ketat persaingan antar perusahaan untuk merebut pangsa pasar ekspor. Jumlah perusahaan perikanan yang mengekspor produk ikan tuna yang terdaftar di Dinas Perikanan dan Kelautan Bali tahun 2001 sebanyak 34 perusahaan.

Pesaing utama perusahaan adalah PT. Balinusa Windu Mas. Menghadapi persaingan tersebut, PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali harus menerapkan strategi bisnis yang tepat untuk memenangkan persaingan bisnis, sehingga target ekspor tahun 2002 PT.

Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali, yaitu 442.432 kg, dengan nilai US \$ 2,064,925.95 dapat tercapai.

Perencanaan strategi merupakan proses penyusunan perencanaan jangka panjang dengan menggunakan proses analisis lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Tujuan perencanaan strategi adalah untuk menyusun strategi sesuai dengan misi sasaran perusahaan, sehingga perusahaan dapat melihat secara obyektif kondisi-kondisi internal dan eksternal perusahaan agar dapat mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan tersebut. Selanjutnya informasi-informasi internal maupun eksternal tersebut dimanfaatkan untuk perumusan strategi dalam model-model kuantitatif, sehingga diperoleh formulasi strategi yang akan diimplementasikan perusahaan untuk mencapai target perusahaan. Adanya umpan balik, evaluasi dan kontrol pada setiap proses dan situasi yang secara berkala berubah akan mempengaruhi hubungan antar aktivitas dalam model (Gambar 1).

Fokus penelitian ini adalah perumusan strategi dengan menggunakan model-model kuantitatif, seperti: matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS), matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS), matriks profil kompetitif, matriks *Boston Consulting Group* (BCG) dan matriks *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT).



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Strategi Bisnis

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian dilakukan di PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali. Dalam membedah kasus bisnis perusahaan, pesaing utama yang digunakan sebagai pembanding yaitu PT. Balinusa Windu Mas karena kedua perusahaan tersebut memiliki persamaan, seperti: Jenis tuna yang diekspor, negara tujuan ekspor, kegiatan *processing*, memiliki *approval number* sebagai syarat melakukan ekspor ke Eropa maupun Amerika Serikat.

Sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari sumber pertama (perusahaan), yaitu hasil wawancara dan pengisian kuesioner. Data sekunder adalah data yang dikumpulkan dari sumber kedua atau lembaga tertentu, seperti: struktur organisasi, daftar harga, realisasi ekspor Bali maupun ekspor perusahaan dan sebagainya.

Data yang dikumpulkan dianalisis dengan metode *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT) untuk merumuskan strategi bisnis. Untuk maksud tersebut, ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

1. Analisis faktor internal untuk identifikasi kekuatan dan kelemahan PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali dalam hal: sumber daya manusia perusahaan, posisi keuangan (dengan menganalisis rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio profitabilitas dan rasio hutang), penyediaan fasilitas, pangsa pasar ekspor, segmentasi pasar dan bauran pemasaran (meliputi beberapa variabel, seperti: diversifikasi produk, kualitas, promosi dan tempat).
2. Analisis faktor eksternal untuk identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan luar PT. Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa-Bali (Tabel 1).

Tabel 1. Variabel-Variabel Eksternal PT. Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa-Bali

Faktor	Variabel
Eksternal makro	
Demografi	Tingkat pertumbuhan penduduk dunia
Geografi	Sumber daya kelautan Indonesia Letak geografis Bali terhadap perdagangan dunia
Perekonomian	Tingkat pertumbuhan ekonomi dunia Nilai tukar rupiah terhadap US \$
Sosial budaya	Pola konsumsi Pergerakan buruh nasional
Politik	Stabilitas politik nasional
Hukum/Regulasi	Kebijakan perdagangan bebas Kebijakan perdagangan luar negeri Indonesia Kebijakan pemerintah dalam pembangunan perikanan
Teknologi	Teknologi komunikasi dan informasi
Eksternal mikro/ lingkungan industri	
Persaingan	Persaingan antar perusahaan pengeksport produk ikan tuna
Pembeli	Daya tawar pembeli
Pemasok	Pemasok ikan

3. Analisis matriks profil kompetitif antara perusahaan PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali dengan pesaing utamanya PT. Balinusa Windu Mas dimaksudkan untuk mengetahui posisi relatif PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali dibandingkan pesaing utamanya dengan memberikan *rating* pada variabel-variabel yang dianalisis.
4. Analisis matriks BCG (*Boston Consulting Group*)
Tahapan analisis matriks BCG sebagai berikut:
 - a. Analisis tingkat pertumbuhan pasar ekspor produk ikan tuna daerah Bali
 - b. Analisis pangsa pasar relatif PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali.
5. Analisis Matriks *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis faktor internal

Analisis faktor internal untuk identifikasi kekuatan dan kelemahan PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali kemudian disusun dalam matriks IFAS (*Internal Strategic Factors Analysis Summary*)(Tabel 2).

Tabel 2. Internal Strategic Factors Analysis Summary PT. Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa-Bali, 2002

Faktor-faktor strategis internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
a. Pengalaman bisnis yang luas	0,10	4	0,40
b. Penyediaan Fasilitas relatif lengkap	0,07	4	0,28
c. Posisi Keuangan baik	0,15	4	0,60
d. Lokasi perusahaan strategis	0,07	4	0,28
e. Nama perusahaan yang dikenal luas	0,10	3	0,30
f. Pangsa pasar ekspor relatif besar	0,10	4	0,40
Kelemahan			
a. Kurangnya diversifikasi produk	0,10	2	0,20
b. Kurangnya promosi	0,06	1	0,06
c. Segmentasi pasar ekspor terbatas	0,10	2	0,20
d. Kualitas relatif rendah	0,15	3	0,45
Total	1,00		3,17

Pada Tabel 2 tampak bahwa kualitas dan posisi keuangan sama-sama diberi bobot tertinggi, yaitu 15%, karena kedua komponen internal ini merupakan indikator terpenting dalam usaha ekspor produk ikan tuna. Posisi keuangan perusahaan diberi rating 4 karena posisi keuangan perusahaan baik, sedangkan kualitas diberi rating 3 karena kualitas produk perusahaan tidak beda jauh dengan pesaing utamanya, meskipun kualitas produk

pesaing masih di atas perusahaan yang diteliti. Hal ini dilihat dari penerapan *Hazzard Analysis Critical Control Point (HACCP) plan* untuk memperoleh sertifikat mutu sebagai syarat ekspor. Promosi diberi rating 1, karena perusahaan melakukan promosi secara tidak langsung lewat citra perusahaan, dalam hal nama besar perusahaan.

2. Analisis faktor eksternal

Analisis faktor eksternal untuk identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan luar perusahaan, selanjutnya dianalisis dengan matriks EFAS (*External Strategic Factors Analysis Summary*)(Tabel 3)..

Pada Tabel 3 terlihat bahwa persaingan dan pengaruh nilai tukar rupiah terhadap US \$ merupakan indikator terpenting dalam usaha ekspor ikan tuna. Hal ini dapat dilihat dari bobot yang diberikan yaitu bobot tertinggi 15%. Perusahaan harus tanggap terhadap persaingan, terlebih-lebih dalam pasar bebas nanti. Perusahaan yang tidak mampu bersaing akan tersingkir. Krisis ekonomi berpengaruh terhadap nilai tukar rupiah terhadap US \$ rendah yang memberikan keuntungan kepada perusahaan yang berorientasi ekspor karena input dibiayai dengan rupiah dan produk ekspor dinilai dengan US \$.

Ancaman terbesar perusahaan yaitu persaingan semakin ketat dan daya tawar konsumen (importir) yang kuat. Hal ini dilihat dari rating yang diberikan, yaitu 1.

Tabel 3. External Strategic Factors Analysis Summary PT. Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa-Bali, 2002

Faktor-faktor eksternal strategis	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
a. Tingkat pertumbuhan penduduk dunia cenderung meningkat	0,02	3	0,06
b. Pola konsumsi berubah ke protein ikan	0,03	4	0,12
c. Sumber daya kelautan Indonesia berlimpah	0,05	4	0,20
d. Letak geografis Bali strategis terhadap perdagangan dunia	0,05	4	0,20
e. Nilai tukar rupiah terhadap US \$	0,15	4	0,60
f. Tingkat pertumbuhan ekonomi dunia cenderung membaik	0,10	3	0,30
g. Kebijakan perdagangan luar negeri Indonesia	0,03	4	0,12
h. Kebijakan pembangunan perikanan	0,03	4	0,12
i. Globalisasi yang berdampak pada terbukanya pasar dunia	0,03	4	0,12
j. Pemasokan ikan ke perusahaan lancar	0,05	3	0,15
k. Perkembangan teknologi komunikasi dan informasi maju	0,03	4	0,12
Ancaman			
a. Pergerakan buruh (unjuk rasa dan mogok)secara nasional	0,03	2	0,06
b. Stabilitas politik nasional yang labil	0,10	2	0,20
c. Daya tawar pembeli (importir) kuat	0,10	1	0,10
d. Intervensi pemerintah terhadap BUMN	0,05	2	0,10
e. Persaingan yang semakin ketat	0,15	1	0,15
Total	1,00		2,72

3. Analisis Matriks Profil Kompetitif

Matriks profil kompetitif digunakan untuk mengetahui posisi relatif perusahaan yang diteliti dengan pesaing utamanya, dan dapat merumuskan strategi bersaing yang tepat.

Tabel 4 mengungkapkan bahwa PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali relatif lebih unggul dalam pengalaman bisnis, penyediaan fasilitas, pangsa ekspor dan pengenalan nama dibanding PT. Balinusa Windu Mas (memiliki rating 4). PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali yang merupakan perusahaan perintis (pioner) tuna *long line* di Indonesia pada tahun 1973, memiliki pengalaman bisnis yang luas dan lama (29 tahun) dalam usaha tuna *long line*. Sebagai perusahaan perintis, nama PT. Perikanan Samodra Besar sudah dikenal, didukung oleh banyak cabang-cabang PT. Perikanan Samodra Besar tersebar di luar Bali. Namun, PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali masih kalah dalam kualitas, segmentasi pasar ekspor dan diversifikasi produk.

Tabel 4. Perbandingan Matriks Profil Kompetitif antara PT. Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa-Bali (PSB) dan PT. Balinusa Windu Mas

Faktor strategis	Bobot	PT. PSB		PT. Balinusa Windu Mas	
		Rating	Skor	Rating	Skor
a. Pengalaman bisnis	0,13	4	0,52	3	0,39
b. Penyediaan fasilitas	0,10	4	0,40	3	0,30
c. Diversifikasi produk	0,18	3	0,54	4	0,72
d. Segmentasi pasar ekspor	0,15	3	0,45	4	0,60
e. Kualitas	0,18	3	0,54	4	0,72
f. Pengenalan nama	0,10	4	0,40	3	0,30
g. Pangsa pasar ekspor	0,16	4	0,64	3	0,48
Total	1,00		3,49		3,51

Skor total perusahaan pesaing utama masih lebih tinggi yaitu 3,51 dibandingkan total skor PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali, yaitu 3,49. Hal ini diduga karena yang menjadi pertimbangan penting dalam bisnis ini adalah kualitas dan diversifikasi produk dengan bobot terbesar yaitu 18%. Namun secara keseluruhan perbedaan kondisi kedua perusahaan tidak signifikan dilihat dari total skor kedua perusahaan yang tidak jauh berbeda.

4. Analisis Matriks *Boston Consulting Group* (BCG)

Analisis matriks BCG bertujuan untuk menentukan posisi relatif perusahaan yang diteliti dengan pesaing utamanya atas dasar pertumbuhan ekspor produk ikan tuna daerah Bali dan pangsa pasar relatif yang dikuasai.

4.1 Analisis Tingkat Pertumbuhan Ekspor Produk Ikan Tuna Daerah Bali

Pada analisis matriks BCG ini, tingkat pertumbuhan ekspor produk ikan tuna daerah Bali yang dipakai, adalah pertumbuhan tahun 2001 sebesar 16,3%. Titik pembagi yang digunakan dalam analisis ini, adalah 10%. Berarti tingkat pertumbuhan ekspor tuna Bali tinggi karena terletak di atas titik pembagi ($16,3\% > 10\%$) (Tabel 5).

Tabel 5. Tingkat Pertumbuhan Ekspor Produk Ikan Tuna Daerah Bali, 1997-2001

Tahun	Volume (Kg)	Pertumbuhan (%)
1997	14.706.743	-
1998	18.443.632	25,4
1999	14.219.212	-22,9
2000	11.106.420	-21,9
2001	12.921.826	16,3

Sumber: Disperindag Bali, 2002

4.2. Analisa Pangsa Pasar Relatif PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali

Analisis pangsa pasar relatif menunjukkan besarnya pangsa pasar ekspor produk ikan tuna daerah Bali yang dikuasai oleh PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali dibandingkan pesaing utamanya yaitu PT. Balinusa Windu Mas. Pada Tabel 6 tampak bahwa pangsa pasar ekspor produk ikan tuna daerah Bali yang dikuasai PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali relatif lebih besar dibandingkan pesaing utamanya.

Tabel 6. Volume Ekspor Produk Ikan Tuna PT. Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa-Bali dan PT. Balinusa Windu Mas

Nama	Volume ekspor (kg)
PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali	367.707,20
PT. Balinusa Windu Mas	193.524,41

Sumber: PT. PSB dan PT. Balinusa Windu Mas, 2001

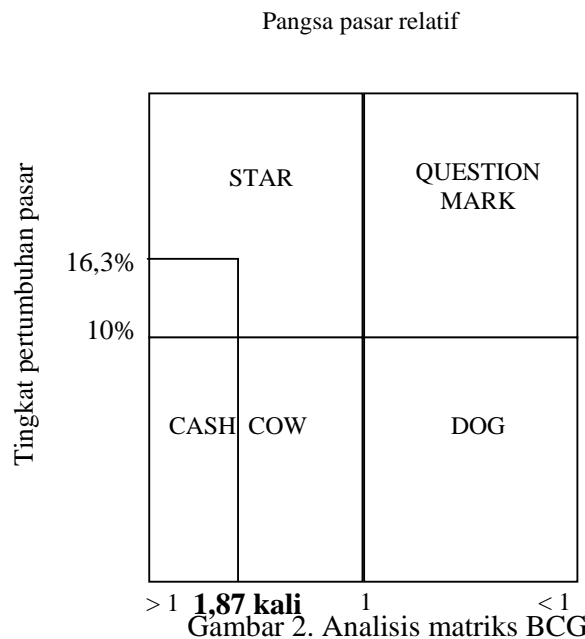
Pangsa pasar relatif PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali terhadap pesaing utamanya dapat dihitung dengan membagi pangsa pasar absolut PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali dengan pangsa pasar pesaing utamanya, yaitu 1,87 kali. Titik pembagi (*cut off point*) yang digunakan dalam analisis ini adalah angka satu. Pangsa

pasar relatif PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali lebih tinggi daripada titik pembagiannya ($1,87 > 1$) (Tabel 7). Hal ini berarti PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali lebih kuat dibandingkan pesaing utamanya.

Tabel 7. Pangsa Pasar Absolut PT. Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa-Bali dan PT. Balinusa Windu Mas tahun 2001

Nama	Pangsa pasar absolut (%)
PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa	2,8
PT. Balinusa Windu Mas	1,5

Berdasarkan hasil perhitungan analisis tingkat pertumbuhan ekspor produk ikan tuna daerah Bali dan analisis pangsa pasar relatif PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali, maka dapat **digambarkan** posisi bisnis PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali secara relatif dibandingkan pesaing utamanya dalam matriks BCG (Gambar 2).



Gambar 2 mengungkapkan bahwa PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali pada tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi dan pangsa pasar relatif yang tinggi. PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali dalam matriks BCG berada pada sel *star*. *Star* merupakan kemungkinan jangka panjang terbaik (*growth and profitability*).

Bisnis ini memerlukan investasi (ekspansi) untuk memperkuat posisi dominannya di dalam pasar yang sedang tumbuh. Meskipun posisi dan *cash flow* kuat, mungkin tidak cukup untuk membiayai pertumbuhan yang cepat. Perusahaan sebaiknya mengurangi *excess cash* terutama jika pertumbuhan pasar menurun.

5. Analisis Matriks *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT)

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Analisis SWOT menghasilkan empat kombinasi strategi yaitu: strategi *Strengths Opportunities* (SO) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, strategi *Strengths Threats* (ST) adalah strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, strategi *Weaknesses Opportunities* (WO) adalah strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang dan strategi *Weaknesses Threats* (WT) adalah strategi yang meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman.

a. Strategi *Strengths Opportunities* (SO)

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan seluruh kekuatan perusahaan untuk merebut dan memanfaatkan peluang. PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali yang didukung oleh posisi keuangan yang kuat perlu meningkatkan volume ekspor baik dari produksi sendiri maupun dengan melakukan pembelian ikan dari relasi. Hal ini dapat meningkatkan keuntungan perusahaan karena nilai tukar rupiah terhadap US \$ rendah, yaitu pada kisaran Rp. 8.000, juga perekonomian dunia mulai membaik sehingga permintaan ikan tuna akan meningkat.

Guna memenuhi permintaan tuna di pasar dunia yang diperkirakan meningkat, perusahaan perlu meningkatkan produksi dengan menambahkan pancing pada kapal-kapal dan mengevaluasi kembali nomor pancing yang berhasil mendapatkan ikan dengan berat dan jenis ikan yang lebih baik. Sarana-sarana produksi dan perlengkapan (*coldstorage*, mesin-mesin) yang sudah tua perlu diganti karena membutuhkan biaya perbaikan yang besar sehingga efisiensi biaya akan dapat tercapai.

<p style="text-align: center;"><i>Internal</i></p> <p style="text-align: center;"><i>External</i></p>	<p style="text-align: center;">Strengths (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pengalaman bisnis luas b. Penyediaan fasilitas relatif lengkap c. Posisi keuangan baik d. Lokasi perusahaan strategis e. Pangsa pasar ekspor relatif besar f. Nama yang dikenal luas 	<p style="text-align: center;">Weaknesses (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Kurangnya diversifikasi produk b. Kurangnya promosi c. Segmentasi terbatas d. Kualitas relatif rendah
	<p style="text-align: center;">Opportunities (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Tingkat pertumbuhan penduduk cenderung meningkat b. Pergeseran pola konsumsi ke arah protein ikan c. Sumber daya kelautan Indonesia berlimpah d. Letak geografis Bali strategis terhadap perdagangan dunia e. Nilai tukar Rupiah terhadap US \$ f. Tingkat pertumbuhan ekonomi dunia cenderung membaik g. Kebijakan perdagangan luar negeri h. Kebijakan pembangunan perikanan i. Terbukanya pasar dunia (globalisasi) j. Pemasokan ikan ke perusahaan lancar k. Perkembangan teknologi komunikasi dan informasi maju 	<p style="text-align: center;">Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan volume ekspor b. Meningkatkan produksi
<p style="text-align: center;">Threats (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Pergerakan buruh secara nasional b. Stabilitas politik nasional yang labil c. Daya tawar pembeli (importir) kuat d. Intervensi pemerintah terhadap BUMN e. Persaingan yang semakin ketat 	<p style="text-align: center;">Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> a. memperhatikan kesejahteraan karyawan b. perluasan segmentasi pasar ekspor 	<p style="text-align: center;">Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan terhadap konsumen b. Pelatihan SDM

Gambar 3. Analisis matriks SWOT

b. Strategi *Strengths Threats* (ST)

Strategi ini dibuat dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali yang memiliki pengalaman bisnis yang luas dan didukung oleh keuangan yang baik perlu memperluas atau ekspansi pasar ekspor dalam upaya untuk mendapatkan konsumen lebih banyak. Hal ini akan dapat meningkatkan daya tawar perusahaan terhadap konsumen. Perusahaan juga perlu memperhatikan kesejahteraan karyawan dan menjaga hubungan yang baik dengan karyawan.

c. Strategi *Weaknesses Opportunities* (WO)

Strategi ini dibuat dengan memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Pertumbuhan ekonomi dunia yang membaik dan berdampak positif terhadap permintaan ikan perlu dimanfaatkan sebaik-baiknya dengan cara memperluas segmentasi pasar, jadi tidak hanya melakukan pemasaran ekspor ke Jepang saja. Untuk itu perlu membuat produk *fillet*, promosi melalui internet sehingga dapat menjangkau seluruh dunia. Produk yang berkualitas juga sangat penting dalam ekspor, untuk itu perusahaan harus menerapkan *Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP) plan* dengan baik

d. Strategi *Weaknesses Threats* (WT)

Strategi ini dibuat dengan tujuan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Persaingan yang semakin ketat perlu disikapi secara bijaksana oleh perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan kualitas dan meningkatkan pelayanan terhadap konsumen agar bisa bersaing di pasar dunia. Untuk itu, perusahaan perlu selalu memperbaiki kinerja karyawan antara lain dengan mengadakan pelatihan sumberdaya manusia (SDM) khususnya pelatihan *processing*, karena *processing* yang dilakukan dengan tepat akan menghasilkan produk yang berkualitas.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

1. Berdasarkan hasil analisis faktor internal PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali dapat diidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, menunjukkan bahwa kekuatan perusahaan adalah: pengalaman bisnis yang luas, penyediaan fasilitas relatif lengkap, posisi keuangan yang baik, lokasi perusahaan yang strategis, nama yang dikenal luas dan pangsa pasar ekspor relatif besar, sedangkan kelemahan perusahaan terletak pada kurangnya diversifikasi produk, promosi yang kurang agresif, segmentasi pasar ekspor yang terbatas dan kualitas produk relatif rendah.
2. Berdasarkan hasil analisis faktor eksternal PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali, maka dapat diidentifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan luar perusahaan. Peluang perusahaan, yaitu: tingkat pertumbuhan penduduk dunia cenderung meningkat, pergeseran pola konsumsi mengarah ke protein ikan, sumberdaya kelautan Indonesia yang berlimpah, letak geografis Bali strategis terhadap perdagangan dunia, nilai tukar rupiah terhadap US \$ rendah yang menguntungkan komoditi ekspor, tingkat pertumbuhan ekonomi dunia cenderung membaik, kebijakan perdagangan luar negeri Indonesia yang semakin terbuka, kebijakan pembangunan perikanan yang menguntungkan ekspor hasil perikanan, terbukanya pasar dunia (globalisasi), pemasokan ikan yang lancar dan perkembangan teknologi dan informasi yang maju. Ancaman perusahaan, yaitu: stabilitas politik yang labil, pergerakan buruh (unjuk rasa dan mogok kerja) secara nasional, daya tawar konsumen kuat, intervensi pemerintah terhadap BUMN dan persaingan yang semakin ketat.
3. Berdasarkan hasil analisis matriks profil kompetitif terhadap faktor-faktor strategis yang menentukan posisi relatif perusahaan dibandingkan pesaing utamanya, maka perusahaan memiliki keunggulan kompetitif (keunggulan bersaing) yaitu: pengalaman bisnis yang luas, penyediaan fasilitas relatif lengkap, pangsa pasar ekspor relatif besar dan nama yang dikenal luas. Namun perusahaan kalah unggul dibandingkan pesaing utamanya dalam hal kualitas, segmentasi pasar ekspor dan diversifikasi produk.
4. Posisi relatif PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali dibandingkan pesaing utama berdasarkan pangsa pasar tuna ekspor Bali dan pangsa pasar relatif, terletak pada sel *star* dalam matriks *Boston Consulting Group* (BCG). Strategi yang dirumuskan yaitu strategi ekspansi karena pertumbuhan pasar ekspor produk ikan tuna tinggi dengan melakukan investasi guna mempertahankan dominasi pasar.

5. Alternatif strategi yang dapat dirumuskan dalam matriks *Strengths Weaknesses Opportunities Threats* (SWOT), yaitu: strategi *Strengths Opportunities* (SO) antara lain: meningkatkan volume ekspor baik hasil produksi sendiri maupun hasil pembelian dari relasi, meningkatkan produksi dengan menambahkan pancing pada kapal-kapal dan mengevaluasi kembali nomor pancing-pancing yang berhasil mendapatkan berat dan jenis ikan yang baik. Strategi *Strengths Threats* (ST), antara lain: menjaga hubungan yang harmonis dengan karyawan dan memperluas atau ekspansi pasar. Strategi *Weaknesses Opportunities* (WO) antara lain: melakukan promosi melalui internet, melakukan diversifikasi produk dengan membuat produk *fillet* (potongan daging tanpa tulang) dan penerapan *Hazzard Analysis Critical Control Point* (HACCP) *plan* yaitu pemantauan dan pengawasan secara sistematis selama proses produksi sampai produk akhir dengan baik sehingga dapat menghasilkan produk yang berkualitas. Strategi *Weaknesses Threats* (WT), antara lain: meningkatkan pelayanan terhadap konsumen dan pelatihan-pelatihan sumberdaya manusia secara berkesinambungan.

Rekomendasi

1. Menghadapi persaingan bebas yang tidak lama lagi, PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali harus merumuskan strategi-strategi yang tepat bila ingin tetap bertahan dalam bisnis ekspor tuna. Perusahaan harus mampu mempertahankan keunggulan kompetitifnya secara berkelanjutan, seperti citra perusahaan, pangsa pasar ekspor yang besar, posisi keuangan yang kuat, pengalaman bisnis yang luas dan penyediaan fasilitas yang lengkap.
2. PT. Perikanan Samodra Besar cabang Benoa-Bali hendaknya menerapkan strategi-strategi seperti: meningkatkan volume ekspor, meningkatkan produksi, diversifikasi produk dengan membuat produk olahan, ekspansi pasar ekspor, promosi yang agresif, meningkatkan kualitas produk dengan menerapkan *Hazzard Analysis Critical Control Point* (HACCP) *plan* yaitu pemantauan dan pengawasan secara sistematis selama proses produksi sampai produk akhir dengan baik, meningkatkan kinerja sumber daya manusia dan meningkatkan pelayanan terhadap konsumen.

DAFTAR PUSTAKA

- Bali Post. 4 Desember 2001. Pertanian Tergusur, Perikanan Prospektif. Hal. 9. Kol. 1-5. Denpasar.
- Badan Pusat Statistik. 2000. Laporan Perekonomian Indonesia. Angkatan Kerja, Konsumsi dan Kemiskinan Penduduk. Jakarta.

- Badan Pusat Statistik. 2002. Perkembangan Ekspor Impor Propinsi Bali Tahun 2001. Denpasar.
- Departemen Pertanian. Desember 1998. Protekan 2003. Buletin Perbaikan Menu Makanan Rakyat. Proyek Diversifikasi Pangan dan Gizi. Edisi No. 80. Tahun ke- XVII. Jakarta.
- Dinas Perdagangan dan Perindustrian. Realisasi Ekspor Bali 1997-2001. Denpasar.
- Dinas Perikanan dan Kelautan Bali. 1995. Profil Pembangunan Perikanan Bali. Denpasar.
- Dinas Perikanan dan Kelautan Bali. 2000. Laporan Tahunan. Denpasar.
- Dinas Perikanan dan Kelautan Bali. 2001. Laporan Tahunan. Denpasar.
- Rangkuti, Freddy. 2000. Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis. Cetakan ke-6. Jakarta: PT SUN.
- Soetrisno, Loekman. 2002. Paradigma Baru Pembangunan Pertanian. Sebuah Tinjauan Sosiologis. Cetakan ke-1. Yogyakarta: Kanisius.
- Suarta dan Swastika. Evaluasi Pembangunan Pertanian di Bali selama PJP 1 dan Program Pembangunan Pertanian Tahun 2000-2004. Soca, Jurnal Sosial Ekonomi Pertanian. September 2000. Volume 1. Nomor 1. Denpasar.
- Suwarsono. 1998. Manajemen Strategik. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Wheelen, L.T. and J.D. Hunger. 1991. Strategic Management and Business Policy. 4 Ed. Addison-Wesley. Publishing company.

