

II. TINJAUAN PUSTAKA

2. 1. Ikan Hias Air Tawar

Keberadaan ratusan jenis ikan hias air tawar di Indonesia tidak seluruhnya merupakan ikan asli dari alam Indonesia. Sebagian besar adalah ikan hias yang diimpor kemudian dikembangkan dan hasilnya banyak yang sudah diekspor untuk memenuhi selera para penggemar ikan hias di luar negeri. Dengan sumber daya alam yang berlimpah, Indonesia cukup optimis menjadi produsen ikan hias. Sumber daya tersebut dapat dijadikan modal untuk meraih pangsa pasar yang lebih besar di luar negeri. Dengan teknologi sederhana, sebagian besar jenis ikan hias relatif mudah dibudidayakan. Lahan yang terbatas tidak lagi menjadi kendala sebab kegiatan ini dapat dilaksanakan pada lokasi yang relatif sempit (Daelami, 2001).

Kini kegemaran orang memandangi kecantikan ikan hias, telah menjurus pada bisnis internasional yang telah banyak menghasilkan dollar bagi negara yang menguasai teknologi budidayanya. Negara yang beriklim 4 macam (subtropis) merupakan negara yang paling banyak menyerap ikan hias. Negara seperti ini terbatas sekali kemungkinan untuk membudidayakan ikan hias, terlebih ikan hias air tawar dari kawasan tropis (Lingga dan Susanto, 2000).

Pada saat ini, meskipun potensi ikan hias Indonesia sangat besar tetapi tidak menjamin Indonesia menjadi negara eksportir ikan hias terbesar. Kenyataannya, Singapura menjadi negara terbesar dalam ekspor ikan hias. Padahal negara itu hanya tempat penampungan ikan hias saja. Ironisnya sebagian besar ikan hias yang diekspor Singapura berasal dari Indonesia, bahkan ikan hias itu dijual lagi ke Indonesia dengan harga yang lebih tinggi (Anonymous, 2004) dalam Santoso (2004).

Potensi ikan hias di Indonesia tersebar di Pulau Jawa, Sumatera, Bali, Kalimantan, Sulawesi, Maluku dan Papua. Jenis ikan hias yang diperdagangkan di dunia tahun 2003 mencapai 8000 jenis. Sedangkan potensi ikan hias Indonesia yang teridentifikasi mencapai 4500 jenis dan yang diekspor baru sekitar 300-500 jenis. Indonesia relatif masih jauh tertinggal dari negara-negara lain baik dari segi kelembagaan, sarana dan prasarana pemasaran serta manajemen pengelolaan bisnis ikan hias (Anonymous, 2004) dalam Santoso (2004).

Dalam bisnis ikan hias air tawar sering terdengar keluhan para petani karena dipermainkan oleh pihak-pihak tertentu yang ingin mengambil keuntungan sendiri. Palsunya, sering kali ikan-ikan yang sudah bisa dibudidayakan petani juga masih diimpor dari luar negeri. Tentu saja harga ikan merosot karena jumlahnya berlebih.

Perkembangan ekspor ikan hias Indonesia cenderung terus meningkat. Menurut *International Trade Centre* (ITC), rata-rata pertumbuhan permintaan negara pengimpor mencapai 15% per tahun. Negara tujuan atau pasar ikan hias dunia antara lain Eropa, Amerika Serikat, Kanada, Arab, Jepang, dan Taiwan. Konsumen terbesar terutama negara-negara di Eropa seperti Jerman, Inggris, Belanda, Belgia, dan Perancis kemudian Amerika Serikat yang mampu menyerap sekitar 70% dari total impor ikan hias dunia. Impor dari negara-negara kawasan Asia Tenggara lebih kurang 60%. Indonesia baru memenuhi 15% permintaan dunia, sedangkan Singapura tercatat sebagai pengeksport terbesar (Daelami, 2001).

Prospek bisnis ikan hias di Indonesia cukup cerah. Faktor pendukungnya adalah jenis ikan yang beragam, air cukup, lahan masih sangat luas, dan iklimnya cocok. Bukan hanya itu, ternyata di negeri beriklim tropis ini banyak ikan hias pendatang yang bisa hidup layak dan berkembangbiak.

Pada kenyataannya, ketersediaan ikan hias sebagai komoditas ekspor pada tingkat eksportir selalu lebih kecil daripada permintaan dari importir di luar negeri. Hal tersebut berarti eksportir selalu kekurangan suplai sehingga tidak pernah memiliki kelebihan stok. Ikan hias yang dijual eksportir ke mancanegara tidak seluruhnya merupakan hasil budi daya, tetapi juga dari tangkapan di alam yang tidak bisa terjamin jumlah dan kontinuitasnya. Oleh karena itu, usaha budidaya ikan hias air tawar berpeluang besar untuk terus dikembangkan dan ditingkatkan melalui intensifikasi dan ekstensifikasi pembenihan maupun pembesarannya (Daelami, 2001).

2.1.1. Beberapa Komoditi Ikan Hias Air Tawar

Menurut Lingga dan Susanto (2000), beberapa macam komoditi ikan hias air tawar yang diekspor ke negara-negara importir, antara lain:

✚ Botia



<http://www.fishbase.org/>

Gambar 1. Ikan Botia (*Clown Loach*)

- Sistematika
 - Ordo : *Ostrioophysoidet*
 - Sub ordo : *Cyprinoidea*
 - Famili : *Cobitidae*
 - Genus : *Botia*
 - Spesies : *Botia macracantha*

Asal : Indonesia (Kalimantan dan Sumatra)

Nama Inggris : *Clown Loach*

Nama Lain : Botea

- Ciri-ciri

Botia merupakan salah satu ikan hias asli Indonesia yang kesohor kecantikannya di kalangan penggemar ikan hias di seantero dunia. Bentuk tubuh yang indah, punggung agak bungkuk, sehingga sepintas tampak seperti pesawat tempur. Warna tubuhnya tidak rumit; berwarna dasar sawo matang dan kadang-kadang kekuningan, yang dibalut warna hitam di tiga tempat. Satu memotong di kepala persis melintas di mata, lalu di tengah tubuh agak lebardan terakhir di pangkal ekor yang merambat sampai sirip punggung. Sirip ekor tebal terbagi dua dengan ujung lancip. Warnanya oranye dengan ujung kemerahan. Sirip anus hitam dengan tulang sirip kuning, sementara sirip dada merah darah. Di ujung kepala terdapat mulut yang ditemplei kumis. Sedangkan di bawah matanya terdapat semacam duri tajam yang digunakan sebagai senjata, sehingga tak heran kalau botia dijuluki juga si mata duri (*thorn eyes*). Senjata ini mau tak mau memaksa kantung plastik untuk wadah botia dibuat dua lapis agar tidak bocor .

✚ Kaisar



<http://www.fishbase.org/>

Gambar 2. Ikan Kaisar (*Emperor Tetra*)

- Sistematika
 - Ordo : *Ostariophysoidei*
 - Sub orda : *Cyprinoidea*
 - Famili : *Characidae*
 - Genus : *Nematobrycon*
 - Spesies : *Nematobrycon palmeri*

Asal : Perairan San Juan dan Sungai Atrato, Columbia

Nama Inggris : *Emperor Tetra*

- Ciri-ciri

Tubuh ikan kaisar berbentuk pipih ke samping. Warna dasarnya sawo matang yang berubah menjadi warna-warni pelangi jika diterpa sinar. Punggungnya berwarna lebih gelap, dengan warna biru kombinasi yang membelah tubuh mulai dari mulut sampai sirip ekor. Perutnya berwarna merah muda atau putih kekuningan dengan sirip kuning transparan. Panjang tubuh ikan ini maksimal 6 cm.

✚ Manvis



<http://www.fishbase.org/>

Gambar 3. Ikan Manvis (*Angelfish*)

- Sistematika
 - Ordo : *Percomorphoidei*
 - Sub ordo : *Percoidea*
 - Famili : *Cichlidae*
 - Genus : *Pterophyllum*
 - Spesies : *Pterophyllum scalare*
- Asal : Amazon, Rupununi, Sungai Essequibo di Guyana.
- Nama Inggris : *Angelfish*

- Ciri-ciri

Manvis memiliki bentuk tubuh yang istimewa-pipih (gepeng) dengan bentuk tubuh seperti anak panah. Sirip punggung dan perut membentang lebar ke arah ekor sehingga nampak seperti busur berwarna gelap transparan. Di bagian dadanya ada dua buah sirip yang panjangnya menjuntai sampai ekor. Tubuhnya yang indah itu dibalut oleh dasar keperakan mengkilat sampai hijau keabuan. Di bagian kepala bagian atas, tersapu warna coklat kehitaman menyusur sampai ke punggung. Sementara warna kombinasinya adalah hitam kecoklatan yang memotong di tiga bagian, yaitu di bagian ekor, di tengah, dan mata. Panjang tubuhnya maksimal 15 cm.

2.2. Pengertian Strategi dan Bisnis

Strategi merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam proses perencanaan dan merupakan sarana bagi perusahaan untuk mencapai tujuan akhir. Oleh karena itu, manajer harus mampu menentukan apakah strategi-strategi yang nantinya dilaksanakan akan efektif atau tidak.

Menurut Glueck dan Jouch (1997) dalam Kusumadewi (2001) strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat tercapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Menurut Pearce dan Robinson (1997) dalam Kusumadewi (2001) strategi adalah rencana para manager yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Menurut Jauch dan Glueck (1999) strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

Menurut Chandler (dalam Rangkuti, 2004) menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut”.

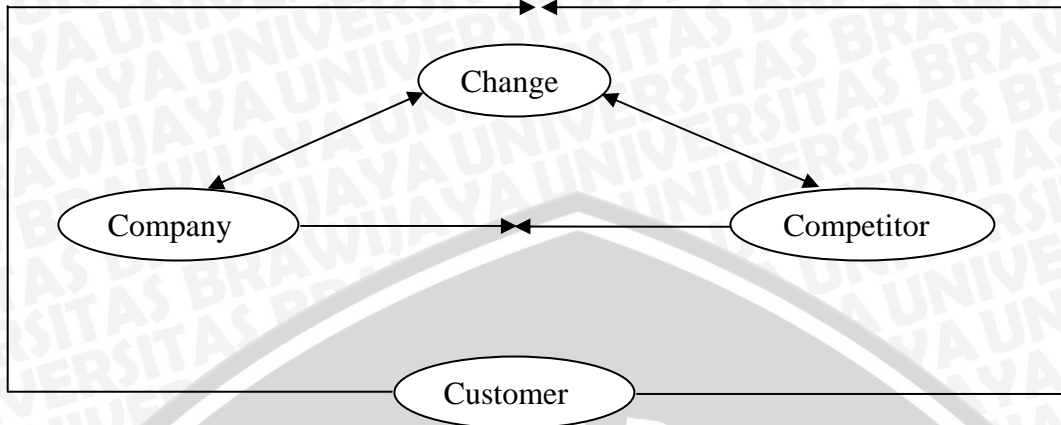
Menurut Umar (2002), bisnis dapat diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung di dalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen, dan industri dimana perusahaan berada), dalam rangka memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka.

Menurut Rangkuti (2004), Strategi bisnis ini sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Menurut Alfred Chandler dalam Anoraga (1997) mengemukakan bahwa

strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan, dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut.

Definisi yang lebih khusus diungkapkan Hamel dan Prahalad (dalam Rangkuti, 2004) yang mengangkat kompetensi inti sebagai hal yang penting. Mereka berdua mendefinisikan strategi yaitu tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competiens*). Perusahaan perlu mencari kompetisi inti di dalam bisnis yang dilakukan (Umar, 2002).

Dalam menyusun strategi, perusahaan bukan hanya mempertimbangkan kemampuan internalnya semata (sumberdaya yang dimiliki), namun juga harus memperhitungkan perubahan-perubahan yang terjadi disekelilingnya dan kemampuan pesaing dalam usahanya memenuhi tuntutan pasar. Sehingga dengan demikian ada empat elemen pokok yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun strategi : konsumen, pesaing dan kemampuan perusahaan serta perubahan dilingkungan perusahaan. Hubungan empat variabel tersebut digambarkan oleh Kertajaya (2000).



Gambar 4. Empat Variabel Pokok dalam Menyusun Strategi

Keterangan :

- *Company* adalah perusahaan yang harus dianalisis kekuatan dan kelemahannya. Dalam dunia bisnis, kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah hasil komparasi relatif antara perusahaan dengan pesaing.
- *Customer* adalah pelanggan perusahaan. Perkembangan dewasa ini menunjukkan bahwa konsumen menjadi semakin canggih saja. Konsumen yang semakin *enlightened* dimana dalam menentukan pemilihan pembelian selalu memakai pertimbangan jangka panjang, *informationlised* dimana memiliki kesempatan yang lebih baik untuk membandingkan diantara pilihan-pilihan yang semakin banyak dan *empowered* dimana mempunyai kekuatan untuk merealisasikan pengambilan keputusan yang diambilnya akan semakin tinggi.
- *Change* adalah perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal perusahaan. Menurut Charles Handy dalam bukunya *The Age Of Unreason* yang dikutip oleh Kertajaya (2000) dalam Kusumadewi (2001) mengatakan bahwa paling tidak, ada tiga alasan mengapa perubahan-perubahan yang terjadi pada kali ini benar-benar luar biasa. Pertama, perubahan-perubahan yang terjadi pada saat ini

bersifat dikontinue dan tidak berbeda dalam pattern tertentu. Kedua, perubahan sekecil apapun yang terjadi akan menyebabkan perbedaan yang besar pada seluruh umat manusia termasuk cara kerja dan bahkan cara hidup. Ketiga, perubahan yang dikontinue ini akan memerlukan orang untuk berfikir terbalik.

- *Competitor* adalah pesaing yang berada dalam industri yang sama. Ketiga *change driver* utama yang terdiri dari teknologi, ekonomi dan pasar juga mendorong pergeseran pesaing. Jadi, terlihat dengan jelas bahwa ada interaksi yang bersifat kumulatif antara *change driver customer* dan *competitor*. Di satu pihak *change driver* dapat memacu perubahan pada *customer* dan *competitor*. Sebaliknya perubahan pada perilaku *competitor* juga akan mempengaruhi perilaku *customer* dan sebaliknya.

2.3. Pemasaran

2.3.1. Definisi Pemasaran

Brech (dalam Buchari, 2004), mendefinisikan pemasaran sebagai suatu proses dalam menentukan permintaan konsumen akan barang dan jasa, memotivasi penjualan, mendistribusikan ke konsumen akhir, dengan keuntungan sebagai imbalannya. Sedangkan menurut Kertajaya (dalam Buchari, 2004), pemasaran adalah sebuah disiplin bisnis strategis yang mengarahkan proses penciptaan, penawaran dan perubahan *values* dari satu inisiator ke *stakeholdernya*.

2.3.2. Tujuan Pemasaran

Tujuan pemasaran pada umumnya adalah untuk mendapatkan laba tertentu dan berusaha untuk mempertahankannya atau bahkan meningkatkannya. Agar tujuan tersebut dapat direalisasikan maka penjualan yang dilaksanakan harus sesuai dengan apa yang

telah direncanakan. Tujuan pemasaran menurut Tjiptono (1997), sering dinyatakan dalam volume penjualan. Tujuan ini dapat dipecah berdasarkan penentuan apakah volume penjualan yang ingin dicapai itu berdasar per-wilayah operasi atau berdasarkan *sales person* didalam suatu wilayah operasi.

2.3.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan pernyataan baik eksplisit maupun implisit mengenai suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennett, 1988 dalam Tjiptono, 1997). Sementara itu Tull dan Kahle (1990) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi (Tjiptono, 1997).

Setiap fungsi manajemen memberikan kontribusi tertentu pada saat penyusunan strategi pada level yang berbeda. Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, padahal perusahaan hanya memiliki kendali yang terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi (Tjiptono, 1997).

Dalam peranan strategisnya, pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dalam rangka mencari pemecahan atas masalah penentuan dua pertimbangan pokok yaitu :

1. Bisnis apa yang digeluti perusahaan pada saat ini dan jenis bisnis apa yang dapat dimasuki di masa mendatang
2. Bagaimana bisnis yang telah dipilih tersebut dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, promosi, dan distribusi untuk melayani pasar sasaran.

Dalam konteks penyusunan strategi, pemasaran mempunyai dua dimensi yaitu dimensi saat ini dan dimensi yang akan datang. Dimensi saat ini berkaitan dengan hubungan yang telah ada antara perusahaan dan lingkungannya. Sedangkan dimensi yang akan datang mencakup hubungan di masa yang akan datang yang diharapkan akan dapat terjalin dan program tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut (Tjiptono, 1997).

Tujuan akhir konsep pemasaran adalah membantu organisasi mencapai tujuannya. Dalam kasus organisasi bisnis, tujuan utamanya adalah laba. Sedangkan untuk organisasi nirlaba dan organisasi publik, tujuannya adalah mendapatkan dana yang memadai untuk melakukan aktivitas-aktivitas sosial dan pelayanan publik.

2.4. Pengertian Koperasi

Menurut Dr. Fay (1908) dalam Drs. Hendrojogi, Msc pengertian koperasi adalah suatu perserikatan dengan tujuan berusaha bersama yang terdiri atas mereka yang lemah dan diusahakan selalu dengan semangat tidak memikirkan diri sendiri sedemikian rupa, sehingga masing-masing dapat menjalankan kewajibannya sebagai anggota dan mendapat imbalan sebanding dengan pemanfaatan mereka terhadap organisasi. Sedangkan, menurut Prof. R. S. Soeriaatmadja dalam Drs. Hendrojogi, Msc memberikan definisi koperasi adalah suatu perkumpulan dari orang-orang atas dasar persamaan

derajat sebagai manusia, dengan tidak memandang haluan agama dan politik secara sukarela masuk, untuk sekedar memenuhi kebutuhan bersama yang bersifat kebendaan atas tanggungan bersama.

Koperasi adalah perkumpulan otonom dari orang-orang yang bergabung secara sukarela untuk memenuhi kebutuhan dan aspirasi ekonomi, sosial, dan budaya mereka yang sama melalui perusahaan yang dimiliki dan diawasi secara demokratis. (Hendrojogi, 2002).

Koperasi melandaskan nilai-nilai menolong diri sendiri, demokrasi, persamaan, keadilan dan solidaritas. Berdasarkan tradisi para pendirinya, para anggota koperasi percaya pada nilai-nilai etis: kejujuran, keterbukaan, tanggung jawab sosial, dan peduli pada orang lain.

Dalam perkembangannya dan sejalan dengan perkembangan politik maka pada dewasa ini paling tidak terdapat 5 buah sistem ekonomi, yaitu:

1. Kapitalisme
2. Fasisme
3. Sosialisme
4. Komunisme
5. Campuran (mixed economic system)

2.4.1. Jenis Koperasi

Peraturan pemerintah No. 60 Tahun 1959 tentang Perkembangan Gerakan Koperasi (pasal 2), mengatakan sebagai berikut:

- (1) Pada dasarnya yang dimaksud dengan penjenisan koperasi adalah perbedaan koperasi yang didasarkan pada golongan dan fungsi ekonomi.

- (2) Dalam peraturan ini dasar penjenisan koperasi ditekankan pada lapangan usaha dan atau tempat tinggal para anggota sesuatu koperasi.

Berdasarkan ketentuan seperti tersebut dalam pasal 2 PP 60/1959, maka terdapatlah 7 jenis koperasi (pasal 3) yaitu:

- a. Koperasi Desa
- b. Koperasi Pertanian
- c. Koperasi Peternakan
- d. Koperasi Perikanan
- e. Koperasi Kerajinan/Industri
- f. Koperasi Simpan Pinjam
- g. Koperasi Konsumsi.

2.4.2. Bentuk Koperasi

Dalam PP No.60 Tahun 1959 (pasal 13 Bab IV) dikatakan bahwa yang dimaksudkan dengan bentuk koperasi ialah tingkat-tingkat koperasi yang didasarkan pada cara-cara pemusatan, penggabungan, dan perindukannya. Berdasarkan ketentuan tersebut, maka terdapatlah 4 bentuk koperasi, yaitu:

- a. Primer
- b. Pusat
- c. Gabungan
- d. Induk

2.5. Ekspor

Kenyataan aktifitas volume di dunia ekonomi didorong oleh semua ukuran perusahaan, seperti pertumbuhan yang dapat diduga untuk masa yang akan datang. Salah

satu alasan dalam hal ini bahwa dengan ekspor akan menjadi mudah, sebab setahap demi setahap terjadi penurunan hambatan perdagangan yang berada dalam naungan GATT dan sekarang WTO bersama-sama dengan perjanjian perdagangan ekonomi regional seperti UNI EROPA, dan perjanjian bebas Amerika Utara. Pada waktu yang sama komunikasi modern dan teknologi transportasi telah mengurangi masalah-masalah logis yang berkembang dengan ekspor. Dengan meningkatnya perusahaan-perusahaan menggunakan mesin fax, banyak perusahaan yang dapat mengurangi biaya untuk ekspor.

Namun ekspor tetap merupakan suatu tantangan yang sulit untuk banyak perusahaan, sementara perusahaan multinasional yang besar telah mengenal langkah-langkah untuk ekspor dengan sukses, perusahaan kecil menggunakan proses tersebut dengan cara yang sulit. Perusahaan pengekspor harus mengidentifikasi kesempatan pemasaran luar negeri untuk menghindari masalah-masalah yang tidak dapat diantisipasi yang sering dilakukan oleh asosiasi bisnis di pasar luar negeri, kebiasaan tampak pada mekanisme keuangan ekspor dan impor, dengan mempelajari hal tersebut dapat diketahui mengenai keuangan dan asumsi kredit ekspor, dan bagaimana sebaiknya menghadapi resiko devisa. Seluruh proses diakibatkan oleh banyak masalah karena mata uang yang tidak dapat ditukarkan akibatnya perusahaan harus menyusun pembayaran ekspor kepada negara yang nilai mata uangnya lemah (Rusdin, 2002).

2.5.1. Keunggulan dan Kelemahan Ekspor

Menurut Rusdin (2002), keunggulan dan kelemahan ekspor adalah sebagai berikut:

Ekspor memiliki dua keunggulan, yaitu :

- (1). Untuk menghindari besarnya biaya pendirian operasi manufaktur pada suatu negara, dan
- (2). Ekspor dapat menolong suatu perusahaan untuk mencapai garis (kurve) pengalaman dan lokasi ekonomi melalui manufaktur, produk pada lokasi struktur dan mengekspornya kepada pasar nasional lain, perusahaan tersebut menyadari pentingnya skala ekonomi dari volume penjualan di pasar global.

Di samping keunggulan, ekspor juga memiliki banyak kelemahan diantaranya:

- (1). Ekspor pada suatu negara mungkin kurang tepat, jika tujuan ekspor adalah sebuah daerah yang memiliki bauran-bauran faktor produksi yang lebih menguntungkan untuk menghasilkan produk dengan nilai lebih. Dalam hal ini ekspor menjadi tidak efisien dan menutup peluang perusahaan untuk dapat memaksimalkan nilai produknya.
- (2). Tingginya biaya ekspor dapat mengakibatkan tidak ekonomis terutama untuk produk besar. Salah satu cara untuk mengatasi hal tersebut, yaitu mendirikan pabrik produk yang tersebar secara regional. Ini adalah suatu strategi yang memungkinkan perusahaan merealisasikan penghematan dari produksi skala besar dan juga untuk membatasi biaya transportasi.
- (3). Adanya hambatan tarif. Hal tersebut dapat menyebabkan inefisiensi ekspor.
- (4). Ekspor dengan mendelegasi pemasaran pada agen lokal (biasanya dilakukan oleh perusahaan yang baru memulai ekspor). Agen luar negeri

sering membuat produk perusahaan pesaing sebagai hasil pembagian *royalty*.

2.5.2. Memperbaiki Kinerja Ekspor

Pada dasarnya terdapat sumber informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengetahuan mereka tentang pengetahuan peluang pasar di luar negeri.

2.5.2.1. Sumber Informasi Pemerintah

Banyak pemerintah menyediakan departemen yang membantu perusahaan-perusahaan untuk memperoleh peluang ekspordi Amerika Serikat, sumber informasi yang paling lengkap bersumber dari Departemen Perdagangan dan kantor cabangnya di daerah-daerah seluruh negara. Agen-agen ini menyediakan daftar prospek terbaik bagi eksportir potensial, yaitu daftar nama dan alamat distributor potensial di pasar luar negeri sesuai dengan bisnisnya masing-masing serta produk-produk yang mereka tangani dan orang-orang yang bisa dikontrak.

2.5.2.2. Memanfaatkan Perusahaan-Perusahaan Manajemen Ekspor

Pertama kali eksportir dapat mengidentifikasi peluang yang berhubungan dengan ekspor dan menghindarkan dari jebakan yang ada dengan cara menyewa satu perusahaan manajemen ekspor. Perusahaan manajemen ekspor adalah spelialis ekspor yang bertindak sebagai departemen pemasaran ekspor atau departemen internasional untuk perusahaan-perusahaan klien mereka.

Dalam teori, keunggulan perusahaan manajemen ekspor adalah bahwa mereka berpengalaman sebagai spesialis yang dapat menolong eksportir pemula mengidentifikasi peluang dan menghindarkan diri dari jebakan-jebakan yang ada.

2.5.3. Strategi Ekspor

Suatu perusahaan dapat mengurangi resiko yang terdapat pada kegiatan ekspor jika perusahaan tersebut secara hati-hati memilih strategi ekspornya. Terdapat beberapa petunjuk yang dapat membantu perusahaan untuk memperbaiki kekurangan keberhasilan mereka dalam melakukan ekspor. Sebagai contoh 3M salah satu dari perusahaan yang sangat berhasil dalam ekspornya di dunia telah membangun kesuksesan ekspornya atas dasar 3 prinsip:

- (1). Masuk ke skala kecil untuk mengurangi resiko
- (2). Menambah lini produk yang sudah ada setelah operasi pertama dinilai berhasil
- (3). Menyewa perusahaan-perusahaan lokal untuk mempromosikan produk-produk perusahaan.

Kemungkinan berhasil dalam ekspor dapat meningkat secara dramatis dengan cara menerapkan langkah strategi sederhana :

- (1). Khususnya bagi eksportir semula, sangat membantu jika menyewa suatu perusahaan manajemen ekspor atau paling tidak satu konsultan ekspor yang berpengalaman, untuk menolong dengan melakukan identifikasi peluang dan mengarahkan dalam menghadapi benang kusut kertas kerja dan peraturan-peraturan yang sering berkaitan dengan ekspor.
- (2). Pada awalnya focus hanya pada satu atau beberapa pasar. Maksudnya adalah untuk belajar tentang apa yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan di pasar-pasar tersebut sebelum bergerak ke pasar yang lain. Kontrasnya, perusahaan yang masuk ke banyak pasar pada saat yang bersamaan bermaksud menyebar sumberdaya manajemen yang terbatas

dimilikinya. Hasil dari *pendekatan sekali tembak* dalam kegiatan ekspor biasanya adalah *gagal untuk menjadi mapan di pasar manapun*.

- (3). Seperti 3M, sering terkesan, bahwa memasuki pasar luar negeri dengan skala kecil bermanfaat untuk mengurangi biaya kegagalan yang akan terjadi kemudian. Yang perlu diperhatikan dalam memasuki pasar skala kecil adalah memberikan waktu dan peluang kepada perusahaan untuk mempelajari negara asing sebelum masuk pasar dengan komitmen modal yang lebih besar.
- (4). Eksportir perlu untuk mengetahui komitmen waktu dan manajerial yang terlibat dalam penjualan ekspor dan harus menyewa personalia tambahan untuk mengawasi aktifitas tersebut.
- (5). Beberapa Negara mencurahkan perhatian yang cukup besar dalam membangun hubungan yang kuat dan tahan lama dengan distributor lokal dan atau pelanggan.
- (6). Seperti yang telah dilakukan 3M, adalah penting untuk menyewa personalia lokal guna membantu perusahaan dalam memapankan diri di pasar luar negeri, karena orang-orang lokal memiliki kepekaan tentang bagaimana melakukan bisnis di Negara tersebut daripada manajer dari perusahaan pengekspor yang sebelumnya tidak pernah menginjakkan kaki ke negara tersebut.
- (7). Adalah penting bagi eksportir untuk mempertahankan pilihan produksi lokal dalam benak. Sekali si eksportir menciptakan volume yang cukup untuk memberikan produksi lokal dengan biaya yang efisien, perusahaan ekspor harus membangun fasilitas produksi di pasar luar negeri. Setiap

lokalisasi membantu mengembangkan hubungan baik dengan nNegara asing dan dapat mengarahkan kepada penerimaan pasar yang besar. Ekspor sering bukan merupakan tujuan akhir, tetapi merupakan langkah permulaan kearah membangun industri di luar negeri.

2.5.4. Pembiayaan Ekspor (dan Impor)

Mekanisme untuk pembiayaan ekspor telah berkembang dari abad kea bad dalam menjawab masalah yang akut dalam perdagangan internasional yaitu tidak adanya kepercayaan ketika seseorang harus mempercayai seseorang yang masih asing. Beberapa alat pembayaran yang telah dikembangkan untuk mengatasi masalah ini dalam konteks perdagangan internasional; *the letter of credit*, surat wesel (*draft*), dan *bill of loading*.

2.5.4.1. Tidak adanya kepercayaan

Perusahaan-perusahaan yang melakukan perdagangan internasional harus mempercayai seseorang, yang mungkin belum pernah mereka lihat, karena mereka tinggal di negara yang berbeda, berbicara dalam bahasa yang berbeda, hidup dalam system hukum yang berbeda, sehingga mungkin sulit menangkap mereka jika mereka lalai terhadap kewajibannya. Masalah di atas dapat diatasi dengan menggunakan pihak ketiga yang dipercaya kedua belah pihak, biasanya sebuah bank yang memiliki reputasi, untuk bertindak sebagai perantara (Rusdin, 2002).

Pada perdagangan internasional, pertukaran bisa memberikan keuntungan bagi kedua belah pihak, meskipun jumlah barang – barang yang tersedia keseluruhan tetap. Sumber dari keuntungan adalah perbedaan selera antar kedua konsumen tersebut. Pembagian manfaat perdagangan antara kedua belah pihak ditentukan oleh dasar penukarannya. Konsumen berhasil mendapatkan dasar penukaran yang baik, bisa memperoleh bagian manfaat yang besar.

2.5.5. Memilih Strategi Distribusi

Pemilihan strategi distribusi menentukan saluran mana yang akan digunakan perusahaan untuk mencapai konsumen potensial. Strategi yang optimal ditentukan oleh biaya dan manfaat relative dari masing-masing alternative. Selanjutnya, biaya dan manfaat relative dari masing-masing berbeda dari satu negara ke negara lain bergantung dari tiga faktor yakni pemusatan retail (*retail concentration*), panjang saluran (*channel length*), dan eksklusivitas saluran (*channel exclusivity*). Karena masing-masing perantara dalam saluran menambahkan kenaikan harga terhadap produk-produk, biasanya terdapat hubungan yang kritis antara panjangnya saluran dan marjin laba perusahaan (Rusdin, 2002).

2.5.6. Strategi Harga

Konsep strategi harga terdiri dari dua aspek yakni, *predatory pricing* dan *experience curva pricing*. Kedua aspek ini merupakan hal penting dalam kebijakan anti dumping (Rusdin, 2002).

a. *Predatory Pricing*

Predatory pricing adalah harga yang digunakan perusahaan sebagai senjata untuk bersaing sehingga membuat pesaing yang lemah keluar dari pasar internasional. Ketika pesaing meninggalkan pasar, perusahaan dapat menaikkan harga dan menikmati profit yang tinggi.

b. *Experience Curve Pricing*

Selama perusahaan menghasilkan akumulasi volume produksi lembur maka biaya/unit akan turun. *Learning effect* dan skala ekonomi (*scale of economies*) mendasari *experience curve*. Banyak perusahaan menggunakan strategi *experience curve pricing* dalam skala internasional dengan menggunakan harga rendah ke seluruh dunia

dalam usaha meningkatkan volume penjualan global secara cepat yang meski hal ini memiliki resiko yang tinggi.

2.6. Aneka Cara Ekspor

Dalam melaksanakan ekspor ke luar neegri dapat ditempuh beberapa cara antara lain sebagai berikut:

a. Ekspor Biasa:

Dalam hal ini barang dikirim ke luar negeri sesuai dengan peraturan umum yang berlaku, yang ditujukan kepada pembeli di luar negeri untuk memenuhi suatu transaksi yang sebelumnya sudah diadakan dengan importir di luar negri.

b. Barter:

Yang dimaksud dengan barter adalah pengiriman barang-barang ke luar negeri untuk ditukarkan langsung dengan barang –barang yang di butuhkan dalam negeri.

c. Konsinyasi (*Consignment*)

Yang dimaksud konsinyasi adalah pengiriman barang ke luar negeri untuk dijual sedangkan hasil penjualannya diperlakukan sama dengan hasil ekspor biasa.

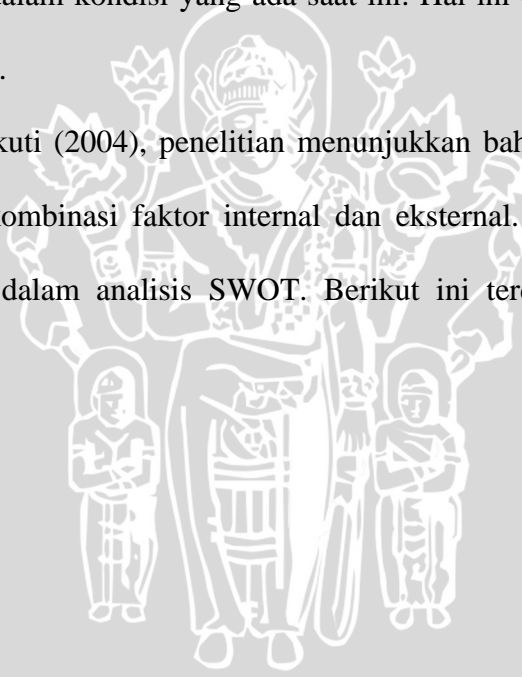
d. Penyelundupan (*Smuggling*)

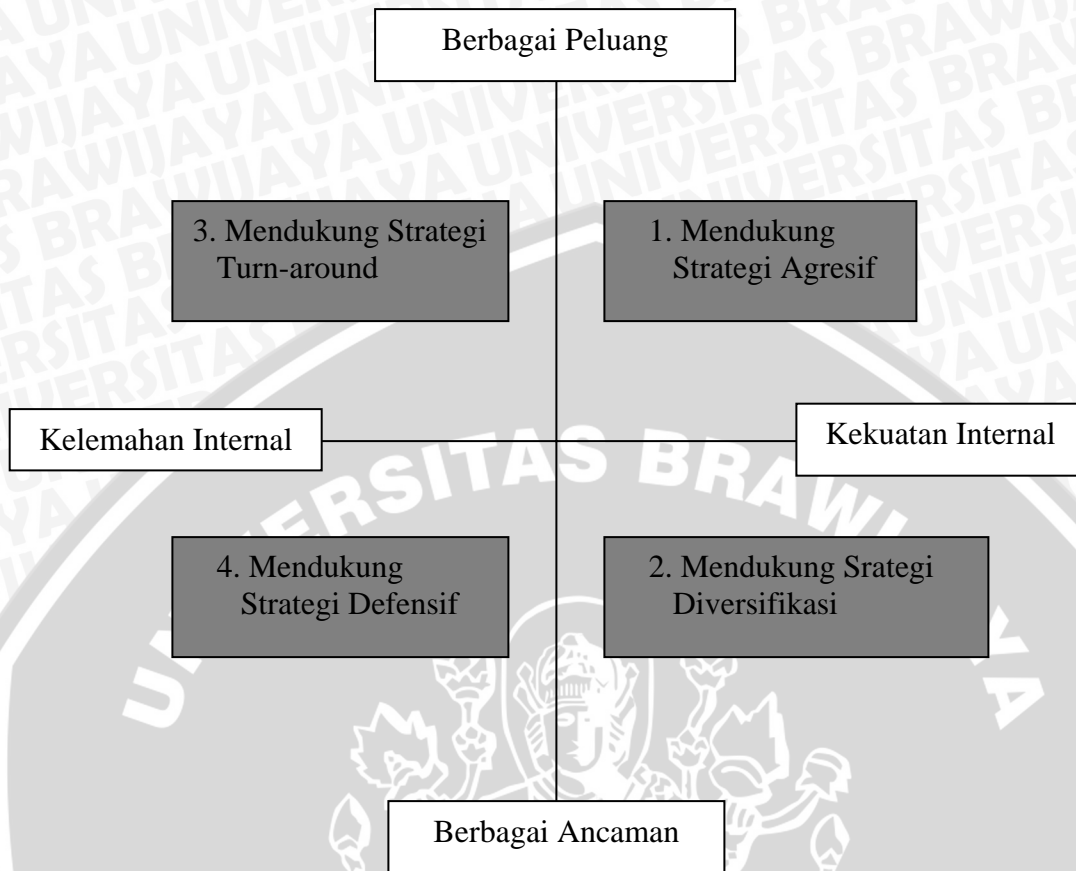
Di negara manapun hampir selalu ada, baik perorangan maupun badan-badan usaha yang hanya mementingkan kepentingan dan keuntungan diri sendiri, tanpa mengindahkan kepentingan masyarakat banyak, apalagi peraturan yang berlaku (Amir, 1999) dalam Santoso (2004).

2.7. Konsep Dasar Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat dimaksimalkan kekuatan (*Strength*), dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*), dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategis dan kebijaksanaan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor – faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi (Rangkuti, 2004).

Menurut Rangkuti (2004), penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. Berikut ini terdapat diagram analisis SWOT :





Gambar 5. Bagan Analisa SWOT

Keterangan gambar 5 :

- ~ Kuadran I : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).
- ~ Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai macam ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar).

- ~ Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran ini mirip dengan *Question mark* dan BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah – masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- ~ Kuadran 4 : ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan. Perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

2.8. Alternatif Strategi

Setelah mengadakan analisa lingkungan baik internal maupun eksternal sehingga dapat diketahui kekuatan serta kelemahan dan peluang serta ancaman maka langkah selanjutnya adalah menentukan sejumlah alternatif strategi yang akan dipilih guna membantu menyelesaikan masalah dengan tepat dan terarah.

A. Alternatif Strategi Berdasarkan Analisa Daya Tarik Industri dan Posisi Bisnis Suatu Perusahaan Menurut James W. Taylor dalam Kusumaningrum (2004)

1. Strategi Bertahan (*Holding Strategy*)

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan yang memiliki daya tarik bisnis maupun posisi bisnis yang tinggi. Dalam posisi kuat, perusahaan sudah seharusnya menempuh strategi tetap bertahan pada posisi sekarang dengan memaksimalkan laba yang berasal dari suatu produk/bisnis yang ada.

2. Strategi Penetrasi (*Penetration Strategy*)

Strategi ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang memiliki posisi bisnis sedang. Tetapi menghadapi daya tarik bisnis yang kuat atau akan menjadi kuat. Kedudukan perusahaan seperti ini menghadapi pilihan strategi yang cukup sulit.,

mengingat perlunya investasi yang cukup besar dan penuh resiko agar dapat menuju ke arah posisi bisnis yang kuat dengan potensi perolehan laba yang cukup besar.

3. Strategi Penguatan (*Strengthening Strategy*)

Perusahaan yang memiliki posisi bisnis yang lemah, tetapi menghadapi daya tarik bisnis yang tinggi atau akan menjadi tinggi. Pada strategi ini diperlukan investasi yang besar dalam pemasaran produknya, demikian pula resiko besar akan tetap dihadapi.

4. Strategi Pengurangan (*Harvesting Strategy*)

Suatu perusahaan yang bisnis atau produknya menghadapi daya tarik bisnis rendah atau sedang (kurang menarik), dan posisi bisnis yang kuat, maka perlu memilih strategi pengurangan pangsa pasarnya dengan memaksimalkan pendapatannya.

5. Strategi Pelepasan atau Penarikan (*Divestment or Withdrawal Strategy*)

Suatu perusahaan yang memiliki tingkat posisi bisnis yang rendah atau cenderung rendah dan menghadapi daya tarik bisnis rendah, biasanya akan terpaksa menempuh strategi pelepasan atau penarikan. Produk-produk yang akan dilepas hendaknya dipilih produk-produk yang tidak menguntungkan. Sebaiknya dicari alternatif produk atau bisnis yang mungkin digunakan dengan menggunakan sumberdaya yang terbebaskan tersebut.

B. Alternatif Strategi Bisnis yang dikemukakan Kotler (1997) dalam Kusumaningrum (2004)

- Strategi Pertumbuhan Intensif

Dalam strategi ini manajer perusahaan harus terlebih dahulu mengkaji apakah ada peluang untuk meningkatkan kinerja bisnis yang ada. Strategi ini terdiri atas:

a. Strategi Penetrasi Pasar

Perusahaan berusaha meraih pangsa pasar yang lebih besar dengan produk yang ada dalam pasar yang ada. Pilihan spesifik strategi ini dapat berupa menambah tingkat penggunaan pelanggan lama, memikat pelanggan pesaing atau memikat bukan pengguna untuk membeli produk.

b. Strategi Pengembangan Pasar

Perusahaan berusaha mengembangkan pasar baru untuk produk yang telah ada. Pilihan spesifik strategi ini: membuka pasar geografis baru atau memikat segmen pasar lain.

c. Strategi Pengembangan Produk

Perusahaan berusaha menciptakan produk baru yang potensial untuk pasar yang telah ada. Pilihan spesifik strategi ini adalah: mengembangkan atribut produk baru, mengembangkan beragam tingkat mutu atau mengembangkan model dan ukuran lain.

d. Strategi Pertumbuhan Integratif

Perusahaan mengidentifikasi peluang untuk membangun atau memperoleh bisnis yang berkaitan dengan bisnis saat ini. Strategi ini terdiri dari :

1. Strategi Integrasi ke hulu

Perusahaan dapat membeli satu atau lebih pemasoknya untuk dapat mendapatkan laba atau kendali yang lebih besar.

2. Strategi Integrasi ke hilir

Strategi integrasi ke beberapa perusahaan yang lebih rendah tingkatnya dalam jalur distribusi terutama jika perusahaan tersebut sangat menguntungkan.

3. Strategi Integrasi Horizontal

Perusahaan membeli satu atau lebih pesaingnya, jika hal ini tidak dilarang oleh pemerintah.

4. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi

Dalam penerapan strategi pertumbuhan diversifikasi perusahaan mengidentifikasi peluang untuk menambah bisnis menarik yang tidak berkaitan dengan bisnis perusahaan saat ini.

C. Strategi Keunggulan Bersaing menurut M. Potter (1996) dalam Kusumaningrum (2004)

1. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh (*Overall Low Cost Leadership*)

Strategi yang didasarkan penekanan biaya secara minimal. Biaya yang dikeluarkan untuk membuat atau mencipta suatu produk harus dilakukan dengan biaya yang paling minimal. Pengawasan akan biaya sangat ketat untuk menghindari akan adanya penyelewengan, penyimpanan dan pengeluaran biaya yang besar, akan tetapi tetap berusaha untuk membuat produk yang berkualitas.

2. Strategi Diferensiasi

Perusahaan yang menerapkan strategi ini berusaha untuk membuat sesuatu yang unik dalam industrinya. Perusahaan berusaha untuk membuat satu atau lebih atribut yang dianggap penting dan menempatkan diri secara unik untuk memenuhi kebutuhan. Oleh karena itu perusahaan merasa berhak untuk mendapatkan harga premium (*Premium price*).

3. Strategi Fokus

Strategi fokus adalah berusaha untuk memilih dan melayani suatu bagian atau kelompok tertentu secara khusus dalam lingkup yang sempit.