

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK IKAN KALENG DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING

(Studi Kasus Pada : PT. Blambangan FoodPackers Indonesia, Kec. Muncar,
Banyuwangi, Jawa Timur)

**SKRIPSI
PROGRAM STUDI SOSIAL EKONOMI PERIKANAN
JURUSAN MANAJEMEN SUMBERDAYA PERIKANAN**

Oleh :
MUS MULYADI
NIM. 0610842007



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2009**

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK IKAN KALENG DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING

(Studi Kasus Pada : PT. Blambangan FoodPackers Indonesia, Kec. Muncar,
Banyuwangi, Jawa Timur)

**SKRIPSI
PROGRAM STUDI SOSIAL EKONOMI PERIKANAN
JURUSAN MANAJEMEN SUMBERDAYA PERIKANAN**

Oleh :
MUS MULYADI
NIM. 0610842007



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2009**

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK IKAN KALENG DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING

(Studi Kasus Pada : PT. Blambangan FoodPackers Indonesia, Kec. Muncar,
Banyuwangi, Jawa Timur)

SKRIPSI PROGRAM STUDI SOSIAL EKONOMI PERIKANAN JURUSAN MANAJEMEN SUMBERDAYA PERIKANAN

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana

Oleh :
MUS MULYADI
NIM. 0610842007



**FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2009**

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK IKAN KALENG DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING

(Studi Kasus Pada : PT. Blambangan FoodPackers Indonesia, Kec. Muncar,
Banyuwangi, Jawa Timur)

*Laporan Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Perikanan pada Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan
Universitas Brawijaya*

Oleh :
MUS MULYADI
NIM. 0610842007

Menyetujui,

Dosen Penguji I

Dosen Pembimbing I

DR.Ir. Agus Tjahjono, MS
Tanggal :

DR.Ir. Nuddin Harahap. MP
Tanggal :

Dosen Penguji II

Dosen Pembimbing II

Zainal Abidin, S.Pi
Tanggal :

Ir. Mimit Primyastanto, MP
Tanggal :

Mengetahui,
Ketua Jurusan

Ir. Maheno Sri Widodo, MS
Tanggal :

KATA PENGANTAR

Assalamualikum wr. wb

Alhamdulillahirobbilalamin, puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul “ ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK IKAN KALENG DALAM MENINGKATKAN DAYA SAING (Studi Kasus pada PT. Blambangan FoodPackers Indonesia Kec. Muncar Banyuwangi Jawa Timur ”

Laporan skripsi ini tidak hanya disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana perikanan. Dalam penelitian ini yang bertujuan untuk menganalisis strategi pemasaran produk dalam meningkatkan daya saing, dimana penulis melakukan pengamatan terhadap perkembangan penjualan produk untuk memastikan bahwa strategi pemasaran produk yang diterapkan oleh PT. Blambangan FoodPackers Indonesia (BFPI) sudah tepat. Disamping sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan bersaing dengan perusahaan sejenis ini berguna sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk menentukan strategi pemasaran produk yang digunakan. Di harapkan nantinya laporan skripsi ini dijadikan informasi dan masukan bagi perusahaan sebagai bagian dari perumusan strategi pemasaran

Atas terselesainya pelaksanaan dan penulisan Laporan skripsi ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Ayahanda dan Ibunda yang terhormat serta segenap keluarga penulis yang mencurahkan cinta dan kasih sayangnya yang telah memberikan dorongan serta pengorbanan baik material maupun moril serta tiada hentinya berdo'a untuk keberhasilan ananda.
2. DR. Ir. Nuddin Harahap, MP selaku dosen pembimbing I atas kesempatan dan bimbingannya yang diberikan
3. Ir. H. Mimit Primyastanto. MP selaku dosen pembimbing II atas kesempatan dan bimbingannya yang diberikan

4. DR. Ir. Harsuko Riniwati, MP selaku Ketua program Studi Sosial Ekonomi Perikanan
5. Ir. Maheno Sri Widodo, MS selaku Ketua Jurusan Manajemen Sumberdaya Perikanan
6. Ir. Sukoso, M.Sc. Ph.D selaku Dekan Perikanan dan Ilmu Kelautan
7. Ir. Putu G. Wiryana. Selaku Manajer Operasional
8. Bapak Ir. H. Tamrin selaku Kepala Bagian Personalia dan Umum sekaligus sebagai pembimbing ekstern dan segenap staff dan karyawan PT. BFPI yang telah banyak membantu dalam penelitian ini.
9. Seluruh pihak dan rekan-rekan yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungan baik material maupun spiritual sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyajian ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu kritik dan saranya dari semua pihak sangat diharapkan demi perbaikan yang akan datang. Akhirnya penulis mengharapkan semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan informasi bagi semua pihak yang memerlukan Amin.

Semoga Allah SWT memberikan kebaikan atas bantuan semua pihak yang telah membantu baik fasilitas, mental maupun spiritual.

Malang, Februari 2009

Penulis

RINGKASAN

MUS MULYADI. 0610842007 Analisis Strategi Pemasaran Produk Ikan Kaleng Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus Pada : PT. Blambangan FoodPackers Indonesia Kec. Muncar - Banyuwangi Jawa Timur). dibawah bimbingan **DR.Ir. Nuddin Harahap. MP dan Ir. H. Mimit Primyastanto, MP**

Dan Dia-lah, Allah yang menundukkan lautan (untukmu), agar kamu dapat memakan daripadanya daging yang segar (ikan), dan kamu mengeluarkan dari lautan itu perhiasan yang kamu pakai; dan kamu melihat bahtera berlayar padanya, dan supaya kamu mencari (keuntungan) dari karunia-Nya, dan supaya kamu bersyukur. (QS. An Nahl : 14).

Indonesia merupakan negara kepulauan yang dikelilingi oleh lautan yang memberikan kontribusi terhadap industri pengalengan khususnya ikan yang ada, sehingga hal ini memberikan kemudahan dalam penyediaan bahan utama industri pengalengan ikan.

Dalam persaingan di era global seperti saat ini, sektor pemasaran perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak perusahaan. Terutama dalam proses penetapan strategi pemasaran, pihak perusahaan harus benar-benar matang dalam menetapkan strategi pemasaran yang dipilih sehingga mampu menembus pasar. Apabila dalam kondisi persaingan yang semakin ketat seperti saat ini, kemampuan perusahaan untuk merebut pangsa pasar akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

Perubahan pola persaingan global memerlukan analisis terhadap segala kekuatan yang mempengaruhi perusahaan secara berkesinambungan. Salah satu cara untuk mengetahui kondisi perusahaan terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal melalui analisis SWOT. PT. Blambangan FoodPackers Indonesia (BFPI) merupakan salah satu Industri yang memproduksi produk ikan kaleng yang ada di wilayah Muncar - Banyuwangi yang sejenis yang mempunyai potensi besar sehingga memerlukan strategi pemasaran yang tepat dalam rangka meningkatkan daya saing. Oleh karena itu, di lakukan suatu analisis strategi pemasaran produk ikan kaleng dalam meningkatkan daya saing.

Penelitian ini dilakukan di PT. Blambangan FoodPackers Indonesia (PT.BFPI) Kec. Muncar-Banyuwangi Jawa Timur. Pelaksanaan penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2008 – Januari 2009.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran umum tentang PT.BFPI, strategi pemasaran produk yang diterapkan oleh PT.BFPI dalam meningkatkan daya saing, identifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam meningkatkan daya saing dan alternatif strategi pemasaran perusahaan.

Jenis penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan studi kasus, jenis sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder dengan menggunakan teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dokumentasi, kuisioner atau angket, dan studi kepustakaan. Teknik penentuan responden yang digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Analisa data yang digunakan adalah analisis diskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif yang ditunjang dengan analisis SWOT.

Hasil penelitian yang diperoleh dari PT. BFPI merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan hasil perikanan. Unit bisnis yang dihasilkan oleh PT. BFPI yaitu unit pengalengan ikan Ikan Lemuru (*Sardinella Longicep*) dan unit pengalengan Ikan Tuna yang merupakan produk utama yang diproses. Banyaknya jumlah produsen ikan kaleng di wilayah Muncar dan Indonesia pada umumnya mengakibatkan persaingan ketat di dalam industri ikan kaleng ini. Konsumen dapat lebih leluasa dalam memilih produk yang diinginkannya. Mengingat adanya

persaingan yang cukup ketat tersebut PT. BFPI dalam mencari pelanggan dan memasarkan produknya menggunakan cara *personal selling* dan *purchasing order* hingga sampai kepada konsumen, untuk dapat bertahan dan memperoleh posisi yang menguntungkan di dalam industri ikan kaleng.

Berdasarkan perhitungan matrik IFAS diperoleh nilai sebesar 1,19 dan perhitungan matrik EFAS diperoleh nilai 0,71. Hal ini menunjukkan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan untuk meraih peluang. Analisis SWOT menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada di kuadran I. Pada posisi ini strategi yang tepat yang dapat digunakan perusahaan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Pada matrik SWOT dihasilkan diantaranya ; SO, ST, WO dan WT alternatif strategi yang tepat untuk dapat diterapkan adalah strategi SO (*strengths opportunities*), yaitu memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada.

Saran yang dapat diambil dari penelitian ini adalah PT. BFPI menerapkan kebijakan yang lebih agresif dalam memasarkan produk ikan kaleng dengan meningkatkan unsur promosi baik elektronik maupun cetak secara maksimal untuk memperluas daerah pemasaran, perusahaan tetap menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan memberikan pelatihan-pelatihan pada SDM dan melakukan riset dan pengembangan produk karena di era perdagangan bebas dimana konsumen lebih leluasa memilih produk, meningkatkan sarana dan prasarana yaitu dengan memaksimalkan teknologi untuk menunjang kualitas dan kuantitas produk agar tetap terjaga mengingkat permintaan dan tingkat pertumbuhan yang semakin meningkat, PT. BFPI hendaknya tetap dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan.



DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
 1. PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Kegunaan Penelitian	7
1.5 Tempat dan Waktu Penelitian	7
 2. TINJAUAN PUSTAKA	 8
2.1 Penelitian Terdahulu	8
2.2 Strategi Pemasaran	9
2.2.1 Konsep Manajemen Strategi	10
2.2.2 Konsep Pemasaran	11
2.2.3 Manajemen Strategi Pemasaran	11
2.2.4 Proses Strategi Pemasaran	13
2.2.5 Alternatif Strategi	15
2.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran	21
2.3 Menciptakan Keunggulan Bersaing	26
2.4 Analisis Lingkungan	27
2.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal	27
2.4.2 Analisis Lingkungan Internal	28
2.5 Analisis SWOT	29
2.6 Analisis Persaingan Industri	31
 3. METODE PENELITIAN	 37
3.1 Ruang Lingkup Penelitian	37
3.2 Jenis Penelitian	37
3.3 Jenis dan Sumber Data	38
3.4 Teknik Pengumpulan Data	38
3.5 Teknik Penentuan Responden	40
3.6 Variabel Penelitian	40
3.7 Metode dan Analisis Data	41
3.7.1 Metode Analisis Data	41
3.7.2 Alat Analisis Data	42
3.8 Analisis SWOT	45
3.9 Analisis Persaingan Industri	46
 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	 47
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	47
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	47
4.1.2 Lokasi Perusahaan	48
4.1.3 Tata Letak Perusahaan	50
4.1.3.1 Bangunan Umum	50

4.1.3.2 Ruang Produksi	50
4.1.4 Tujuan Perusahaan	52
4.2 Struktur Organisasi	53
4.3 Ketenagakerjaan	56
4.3.1 Sistem Perekrutan Tenaga Kerja	57
4.3.2 Jadwal dan Jam Kerja Karyawan	58
4.3.2.1 Jam Kerja Umum	58
4.3.2.2 Jam Kerja Bergantian (shift)	58
4.3.3 Sistem Pengupahan dan Kesejahteraan Tenaga Kerja	58
4.4 Produksi Perusahaan	59
4.4.1 Bahan baku dan Bahan Penolong	59
4.4.2 Mesin dan Peralatan Produksi	60
4.4.2.1 Mesin yang digunakan dalam proses produksi	60
4.4.2.2 Peralatan produksi	62
4.4.3 Proses dan Hasil Produksi	63
4.5 Pemasaran	66
4.5.1 Daerah Pemasaran	66
4.5.2 Konsumen	67
4.5.3 Saluran Distribusi	67
4.5.4 Promosi	69
4.5.5 Produk Yang Dihasilkan	69
4.5.6 Harga Produk	70
4.5.7 Pesaing	71
4.5.8 Target Penjualan dan Realisasi Penjualan	72
4.6 Keuangan Perusahaan	74
4.7 Analisis Lingkungan Eksternal	74
4.7.1 Lingkungan Umum	75
4.7.2 Lingkungan Industri	81
4.8 Analisis Lingkungan Internal	85
4.8.1 Faktor Pemasaran	85
4.8.2 Faktor Sumber Daya Manusia (SDM)	88
4.8.3 Faktor Penelitian dan Pengembangan	89
4.8.4 Faktor Keuangan	89
4.8.5 Faktor Produksi	90
4.9 Analisis SWOT	91
4.9.1 Identifikasi Unsur SWOT	91
4.9.2 Analisis Matrik IFAS dan EFAS	96
4.9.2.1 Matrik IFAS	96
4.9.2.2 Matrik EFAS	100
4.9.3 Analisis Diagram SWOT	105
4.10 Rumusan Strategi	106
4.10.1 Alternatif Strategi	106
4.10.2 Penetapan Strategi	109
4.11 Implementasi Strategi	112
4.12 Pengendalian dan Evaluasi Strategi	114
4.13 Implikasi dan Hasil Penelitian	114
5. KESIMPULAN DAN SARAN	117
5.1 Kesimpulan	117
5.2 Saran	118
DAFTAR PUSTAKA	120
LAMPIRAN-LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Matrik EFAS	43
2. Matrik IFAS	45
3. Matrik SWOT	45
4. Hasil Produksi PT.BFPI Tahun 2005-2008 (karton)	66
5. Harga Jual Produk PT. Blambangan FoodPackers Indonesia	70
6. Hasil Purchasing Order (PO) dan Realisasi Penjualan Th. 2006	72
7. Hasil <i>Purchasing Order</i> (PO) dan Realisasi Penjualan Th. 2007	73
8. Hasil <i>Purchasing Order</i> (PO) dan Realisasi Penjualan Th. 2008	73
9. Laju Pertumbuhan Ekonomi	76
10. Laju Inflasi Indonesia Tahun 2004-2008	77
11. Matrik IFAS (<i>Internal Strategi Faktor Analysis Summary</i>)	97
12. Matrik EFAS (<i>Eksternal Strategi Faktor Analysis Summary</i>)	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model Perumusan Strategi Perumusan	14
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan	25
3. Diagram Matrik SWOT	30
4. Kekuatan-Kekuatan Yang Membentuk Persaingan Industri	35
5. Kerangka Pemikiran Penelitian	36
6. Diagram Analisis SWOT PT. Blambangan Food Packers Indonesia	105
7. Matrik SWOT Pada PT. Blambanga FoodPackers Indonesia	109



LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Struktur Organisasi PT. Blambangan FoodPackers Indonesia	122
2. Denah Lokasi PT. Blambangan FoodPackers Indonesi	123
3. Lay Out Pabrik dan Ruang Proses PT. BFPI	124
4. Tata Letak Lay Out Peralatan Produksi PT. BFPI	125
5. Izin Usaha Perikanan (IUP)	126
6. Sertifikat Kesertaan Jaminan Sosial Tenaga Kerja	127
7. Dokumentasi	128
8. Lampiran Kuisioner.....	129



1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dan Dia-lah, Allah yang menundukkan lautan (untukmu), agar kamu dapat memakan daripadanya daging yang segar (ikan), dan kamu mengeluarkan dari lautan itu perhiasan yang kamu pakai; dan kamu melihat bahtera berlayar padanya, dan supaya kamu mencari (keuntungan) dari karunia-Nya, dan supaya kamu bersyukur. (QS. An Nahl : 14). Dan dijelaskan pula pada QS. Al-Muthaffifiin (1-3); 1. Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang¹⁵⁶¹ 2. (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi, 3. Dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi.

Di Indonesia, pasaran ikan kaleng pelagis (ikan permukaan laut) didominasi ikan sarden (*sardines*) dan makarel (*mackerel*). Khusus produk ikan sarden kalengan domestik, bahan bakunya bisa dipastikan ikan lemuru (*Sardinella lemuru*). Ikan ini banyak terdapat di Selat Bali, wilayah perairan antara Banyuwangi (Jawa Timur) dan Bali (Amri, 2008).

Perkembangan industri dewasa ini sangat pesat yang disertai dengan kemajuan teknologi diberbagai bidang, sehingga memunculkan perusahaan-perusahaan besar diberbagai bidang yang salah satunya industri pengalengan. Industri pengalengan ikan di Indonesia berkembang cukup baik terbukti dengan semakin banyaknya perusahaan-perusahaan sejenis sehingga memunculkan persaingan yang sangat tajam antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Indonesia merupakan negara kepulauan yang dikelilingi oleh lautan yang memberikan kontribusi terhadap industri pengalengan khususnya ikan yang ada,

¹⁵⁶¹ yang dimaksud dengan orang-orang yang curang di sini ialah orang-orang yang curang dalam menakar dan menimbang.

sehingga hal ini memberikan kemudahan dalam penyediaan bahan utama industri pengalengan ikan.

Dalam persaingan di era global seperti saat ini, sektor pemasaran perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak perusahaan. Terutama dalam proses penetapan strategi pemasaran, pihak perusahaan harus benar-benar matang dalam menetapkan strategi pemasaran yang dipilih sehingga mampu menembus pasar. Apabila dalam kondisi persaingan yang semakin ketat seperti saat ini, kemampuan perusahaan untuk merebut pangsa pasar akan mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. (Indriawati, 2000)

Untuk menyiapkan strategi pemasaran yang efektif, perusahaan harus memperhatikan pesaing disamping itu juga pelanggan aktual dan potensialnya. Hal ini penting pada permintaan pangsa pasar yang pertumbuhannya lambat, karena penjualan hanya dapat ditingkatkan dengan merebut pangsa pasar dari pesaing. Namun demikian keberhasilan perusahaan mencapai sasaran yang ditargetkan belum membuktikan kebenaran dari strategi pemasaran yang dipilih perusahaan. Perusahaan harus mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang memproduksi produksi sejenis. Menurut Faridawati (1997:6) daya saing yang dimiliki perusahaan sangat tergantung pada kemampuan perusahaan meraih pangsa pasar yang tinggi, menekan biaya yang berlebihan, mengikuti perubahan pasar, selera, teknologi serta manajemen yang profesional.

Peranan strategi pemasaran sebagai kunci pokok didalam proses pemasaran suatu produk sehingga perusahaan diharapkan mampu memilih strategi pemasaran yang tepat untuk memasarkan produk-produknya. Strategi pemasaran yang telah ditetapkan digunakan sebagai acuan dalam pembuatan program-program dan kebijakan pemasaran untuk jangka pendek dan jangka menengah. Program dan kebijakan ini harus terencana dengan baik dan konsisten dalam pelaksanaannya. Strategi pemasaran mencerminkan pendapatan terbaik

perusahaan tentang bagaimana perusahaan dapat menerapkan keterampilan dan sumber dayanya di sektor pemasaran. (Indriawati, 2000)

Strategi pemasaran merupakan salah satu bagian yang terpenting dan mempunyai pengaruh yang sangat luas dan kuat terhadap kelancaran arus barang dan jasa yang dimulai dari produsen sampai ke konsumen akhir yang dapat menciptakan permintaan yang begitu efektif. Kotler (1994) *dalam* Ade Gunawan (2001), mendefinisikan tentang strategi pemasaran sebagai berikut: "Strategi pemasaran merupakan strategi atau taktik yang digunakan suatu perusahaan untuk melemparkan produk barunya ke pasar, agar produk bisa bertahan lebih lama di pasar". Sepanjang umur produk, perusahaan setiap kali harus menyesuaikan kembali strategi pemasarannya untuk mengikuti situasi pasar yang selalu berubah. Banyak faktor yang bias menyebabkan perusahaan harus mengadakan perubahan besar-besaran dalam strategi pemasarannya. Menurut Kotler (1997) *dalam* Ade Gunawan (2001) strategi pemasaran adalah pendekatan pokok yang akan digunakan oleh unit bisnis dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan lebih dahulu, didalamnya tercantum keputusan-keputusan pokok mengenai target pasar, penempatan produk dipasar, bauran pemasarn dan tingkat biaya pemasaran yang diperlukan.

Perusahaan yang berhasil selalu berusaha mengenali pesaingnya sebaik mungkin seperti yang dilakukannya terhadap para konsumen. Analisis dan situasi persaingan akan membantu manajemen untuk memutuskan di mana akan bersaing dan bagaimana menentukan posisi menghadapi pesaingnya pada setiap pasar sasaran. Purnama (2001) *dalam* Ade Gunawan (2001). Karena itu, pasar terlebih dahulu perlu didefenisikan atau ditentukan sehingga konsumen dan pesaing dapat dianalisis secara tepat.

Untuk mempersiapkan strategi pemasaran efektif, perusahaan harus mempelajari pesaing aktual dan potensialnya. Perusahaan perlu mengidentifikasi strategi, tujuan, kekuatan, kelemahan, dan pola reaksi pesaing. Di samping itu,

perusahaan juga perlu mengetahui bagaimana merancang sistem intelijen kompetitif yang efektif, pesaing mana yang akan dihadapi dan mana yang akan dihindari.

Menurut Firdausy *dalam* Thoha, (1998:20) untuk menghadapi tantangan-tantangan yang dihadapi oleh Industri rumah tangga, industri kecil dan menengah tersebut, diperlukan adanya berbagai terobosan pasar baru, penetapan strategi pasar yang jitu, peningkatan kualitas produk, dan daya saing produk yang dihasilkan. Hal-hal tersebut dapat dirangkum dengan menerapkan strategi pemasaran yang tepat untuk mencapai keunggulan bersaing, yang dirumuskan dengan menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah lingkungan industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Porter, (1992:3) dalam *Jurnalskripsi.com* (2008).

Pada dasarnya persaingan dalam suatu industri tidak hanya disebabkan oleh adanya pesaing-pesaing yang ada, namun ada beberapa kekuatan lain yang turut membantu struktur persaingan. Kekuatan-kekuatan tersebut, yaitu ancaman pendatang baru, pesaing yang ada, adanya produk pengganti (*substitution*), besarnya kekuatan tawar-menawar pembeli dan kekuatan tawar-menawar pemasok. Sebagai contoh, suatu perusahaan dengan posisi pasar yang sangat kuat dalam industri dimana tidak ada ancaman pendatang baru akan mendapatkan laba yang rendah apabila berhadapan dengan produk pengganti yang lebih murah dan berkualitas. Contoh ekstrim dari intensitas persaingan adalah industri yang dinamakan industri persaingan sempurna, dimana pendatang baru dapat masuk dengan bebas, perusahaan yang ada tidak mempunyai daya tawar menawar yang baik terhadap pemasok dan pelanggan, serta persaingan menjadi tidak terkendali karena sejumlah besar perusahaan dan produk yang ada serupa Porter, (1992:6) *dalam* *Jurnalskripsi.com* (2008)

Kekuatan-kekuatan yang paling besar dalam persaingan industri akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi (Porter,1992:6), hal tersebut pada akhirnya juga akan menentukan kegiatan yang perlu bagi suatu perusahaan untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya yang kohesif atau implementasi strategi pemasaran yang baik. Akan tetapi, faktor-faktor persaingan tersebut dapat juga menjadi sumber kegagalan apabila perusahaan tidak berhasil mengatasi kekuatan-kekuatan persaingan yang ada dalam industri tersebut. (Jurnalskripsi.com. 2008)

PT. Blambangan FoodPackers Indonesia (BFPI) yang merupakan perusahaan produk ikan kaleng (*sardines*) dimana lingkungan sekitar merupakan sektor industri ikan kaleng yang sejenis, sehingga tingkat persaingan bisnis yang dihadapi cukup ketat dengan para pesaingnya yang memproduksi produk serupa dengan kualitas dan harga yang bersaing. Apabila para pelaku usaha yang ada tidak dapat mempersiapkan diri dengan baik untuk menghadapi tantangan persaingan ini, maka dikhawatirkan produk-produk mereka tidak akan mampu bertahan dalam menghadapi persaingan dengan produk lain, sehingga akan berdampak pada kelangsungan usaha mereka di masa yang akan datang. Di tambah lagi kebijakan pemerintah dalam menaikkan tarif telepon, harga BBM, tarif daya listrik (TDL) juga terasa memberatkan perusahaan dalam melangsungkan proses produksi. Berdasarkan masalah tersebut maka penulis tertarik untuk mengangkat judul sebagai berikut: “Analisis Strategi Pemasaran Produk Ikan Kaleng Dalam Meningkatkan Daya Saing”.

1.2 Perumusan Masalah

Keberhasilan strategi pemasaran dalam memasarkan produknya menunjukkan seberapa besar tingkat kemampuannya untuk merebut konsumen dipasar. Yang berarti berkaitan erat dengan peningkatan volume penjualan produk selanjutnya. Hal ini perlu disadari oleh setiap perusahaan karena keberhasilannya

dalam menerapkan strategi pemasaran, merupakan keberhasilan perusahaan untuk menembus pasar di dalam memasarkan produknya.

Oleh karena itu penentuan strategi pemasaran harus didasari atas analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan melalui analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan serta analisis peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dilingkungan usahanya.

Dari uraian diatas disebutkan bahwa strategi pemasaran diperlukan oleh setiap jenis usaha untuk dapat memberikan arah bagi pengembangan keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan bisnis, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

- Bagaimana gambaran umum PT. Blambangan FoodPackers Indonesia?
- Bagaimana strategi pemasaran yang sesuai diterapkan oleh PT. Blambangan FoodPackers Indonesia?
- Bagaimana faktor - faktor lingkungan internal dan eksternal dalam perusahaan?
- Bagaimana mencari alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk perusahaan?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- Gambaran umum tentang PT. Blambangan FoodPackers Indonesia
- Strategi pemasaran produk yang diterapkan oleh PT. Blambangan FoodPackers Indonesia dalam meningkatkan daya saing
- Identifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam meningkatkan daya saing
- Aternatif strategi pemasaran perusahaan

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan kepada berbagai pihak, antara lain :

- Perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan, serta lembaga terkait dalam mempertimbangkan kekuatan faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan sebagai bagian dari perumusan strategi pemasaran
- Perguruan Tinggi dan Masyarakat, diharapkan dapat digunakan sebagai wacana untuk penelitian selanjutnya dan menambah wawasan tentang faktor-faktor persaingan yang mempengaruhi kemampulabaan dalam industri dan pengembangan ilmu pengetahuan di masyarakat.
- Peneliti, diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan, pengetahuan, ketrampilan menulis yang relevan untuk meningkatkan kompetensi, ketrampilan, kecerdasan intelektual, dan emosional.
- Instansi pemerintah, sebagai bahan masukan dalam menyusun suatu kebijakan pembangunan perikanan terutama dalam peningkatan usaha ikan kaleng.

1.5 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan ikan kaleng PT. Blambangan FoodPackers Indonesia Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi - Jawa Timur pada bulan Desember 2008 sampai Januari 2009.

2. TINJUAN PUSTAKA

2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pembanding untuk menunjang hasil penelitian ini, maka diperlukan hasil penelitian yang telah dilakukan yang sesuai dengan penelitian ini :

1. Sudarsono (2003)

Hasil penelitian Sudarsono 2003. tentang : Analisis Strategi Yang Tepat Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan situasi lingkungan bisnis sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan, mengetahui kondisi lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan, dan menetapkan alternatif pemasaran yang mungkin digunakan oleh perusahaan. Analisis yang digunakan adalah analisis lingkungan, analisis ETOP, SAP, SWOT, dan persaingan industri. Dari hasil analisis faktor eksternal perusahaan dengan menggunakan analisis *Environmental Threat and Opportunity Profile* (ETOP) telah diperoleh hasil sebesar -0,20, sedangkan hasil *Analisis Strategi Advantage Profile* (SAP) faktor internal diperoleh hasil sebesar +0,20. Berdasarkan hasil tersebut didapat posisi perusahaan dalam diagram SWOT dengan kondisi eksternal perusahaan lebih banyak ancaman yang dominan, maka hasilnya berada pada sel II dimana analisis SWOT menyarankan strategi yang mendukung diversifikasi.

2. Fadia Estrelitha (2004)

Hasil penelitian Fadia Estrelitha (2004) tentang : "Perumusan Strategi Pemasaran sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Perusahaan PT. ROI SURYA FARMA Pandaan". Penelitian ini menganalisis faktor lingkungan eksternal (ekonomi, pemerintah, sosial, politik, teknologi, dan persaingan) dan faktor-faktor lingkungan internal perusahaan (produk, harga, distribusi, promosi, SDM, dan produksi). Tujuan penelitian ini adalah menganalisis lingkungan yang dapat mempengaruhi

pencapaian tujuan perusahaan dan mengajukan alternatif strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

Alat analisis yang digunakan adalah EFAS, IFAS, dan SWOT. Hasil analisis ini menunjukkan skor EFAS 5,50 dan IFAS 5,1. hal ini menunjukkan bahwa perusahaan sudah memiliki strategi yang baik dalam mengantisipasi ancaman eksternal dan kelemahan internal yang ada. Hasil skor IFAS dan EFAS ini kemudian digambarkan ke dalam analisis SWOT. Dan diketahui posisi perusahaan berada pada kuadran I sehingga strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

2.2 Strategi Pemasaran

Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan setiap saat berubah dengan cepat sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman baik yang datang dari pesaing utama maupun dari iklim bisnis yang senantiasa berubah. Konsekuensi perubahan faktor eksternal tersebut juga mengakibatkan perubahan faktor internal perusahaan terhadap kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan tersebut. Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. (Rangkuti, 2005)

Pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan yang ditujukan merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan pembeli. Tanpa strategi pemasaran yang baik, maka suatu usaha tidak akan berjalan dengan baik dan memperoleh keuntungan yang maksimal (Primyastanto. M dkk, 2005).

Menurut Kotler (1994), mendefinisikan tentang strategi pemasaran sebagai berikut : "Strategi pemasaran merupakan strategi atau taktik yang digunakan suatu

perusahaan untuk melemparkan produk barunya ke pasar, agar produk bisa bertahan lebih lama di pasar”

2.2.1 Konsep Manajemen Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategieia*, yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang Jenderal. Dalam konteks bisnis strategi seringkali diadaptasikan dan diterapkan dalam dunia bisnis, strategi menggambarkan arah bisnis yang mengikuti lingkungan yang dipilih dan merupakan pedoman untuk mengalokasikan sumber daya usaha suatu organisasi.

Strategi memiliki kaitan dengan yang erat dengan konsep perusahaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Menurut Pearce dan Robinsson (1997), manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan

Menurut Glueck dan Jauch (1993:17) dalam Indriawati (2000), manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi ialah suatu cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan mengambil keputusan.

Menurut David Hunger dan Wheelen (2003; 4) Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian

Dengan adanya definisi diatas dapat diuraikan bahwa manajemen strategik merupakan suatu proses manajerial yang sistematis dan melibatkan seluruh kemampuan organisasi yang disatukan dalam penentuan keputusan strategi hingga operasional yang terdapat dalam perusahaan atau organisasi.

2.2.2 Konsep Pemasaran

Konsep pemasaran adalah falsafah bisnis yang muncul dan berubah dari waktu ke waktu. Walaupun mempunyai sejarah panjang, prinsip-prinsip pokoknya baru sepenuhnya terwujud pada pertengahan tahun 1950-an

Sebagai suatu konsep yang adaptif, konsep ini berlandaskan filosofi menurut Kotler (1991:63), pemasaran harus menjadi suatu konsep bisnis strategik yang bisa memberikan kepuasan berkelanjutan untuk tiga pihak yang paling berkepentingan dengan perusahaan, yaitu pelanggan, karyawan dan pemilik perusahaan.

Tujuan dari konsep pemasaran ini adalah agar manajer pemasaran dapat lebih memperhatikan lebih jauh dalam melayani target pasar tertentu untuk memuaskan pelanggannya (*customer orientation*), lebih dari sekedar perusahaan itu menjual produk (*product orientation*). Keefektifan dalam pemasaran adalah suatu pengakuan terhadap kebutuhan pelanggan kemudian memproduksi barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan tersebut.

2.2.3 Manajemen Strategi Pemasaran

Menurut Kotler (1992:93), strategi pemasaran adalah logika pemasaran dan berdasarkan itu, unit bisnis diharapkan untuk mencapai sasaran-sasaran pemasaran. Strategi pemasaran terdiri dari pengambilan keputusan pemasaran dan alokasi pemasaran.

Strategi pemasaran merupakan kunci utama untuk mencapai tujuan organisasi. Suatu perusahaan akan mengalami kegagalan jika ia tidak mengetahui strategi yang tepat untuk memasarkan produknya. Pihak manajemen dituntut untuk secara kritis mengetahui fenomena-fenomena yang terjadi di sekitarnya, sehingga dapat mengantisipasi segala kemungkinan secara tepat dan tepat, dan hal ini dijabarkan dalam strategi pemasaran yang tepat.

Menurut Ahmad Kurnia. (2008). Manajemen pemasaran di rumuskan sebagai suatu proses manajemen yang meliputi penganalisaan, perencanaan,

pelaksanaan dan pengawasan kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh suatu perusahaan.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan strategi pemasaran diperlukan oleh perusahaan untuk memaksimalkan kemampuan-kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan lain, melalui pola-pola pengambilan keputusan. Strategi pemasaran dengan cara ini diharapkan mampu memberikan manfaat yang sangat berarti dalam kegiatan operasional suatu perusahaan,

Proses manajemen pemasaran strategi terdiri dari tiga langkah yaitu analisis strategis, pengambilan keputusan strategi dan implementasi strategi.

1. Analisis strategi

Merupakan langkah-langkah yang dilakukan sebelum dibuatnya program-program dan implementasinya. Langkah-langkah tersebut untuk menganalisis resiko-resiko yang berkenaan dengan perusahaan, pemilik perusahaan, dan sumber daya yang ada. Ada banyak pendekatan dalam melakukan analisis strategis bagi perusahaan. Tetapi secara mendasar hal-hal penting yang harus dianalisa untuk memperoleh strategi yang baik adalah dengan melakukan analisis lingkungan ekstern dan kemampuan intern perusahaan.

Apa saja dianalisa dari lingkungan ekstern tergantung dari kebutuhan masing-masing perusahaan. Secara umum lingkungan ekstern yang berpengaruh pada strategi pemasaran suatu perusahaan adalah lingkungan umum industri, seperti keadaan ekonomi, sosial budaya, pemerintah, demografi dan teknologi, serta lingkungan persaingan dan kondisi pasar perusahaan.

2. Pengambilan keputusan strategis

Keputusan strategis merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir. Keputusan ini mencakup definisi tentang bisnis, produk, pasar yang dilayani, fungsi yang harus dilaksanakan dan kebijakan utama yang diperlukan untuk mengatur dan mengalokasikan sumber daya.

3. Implementasi strategi

Implementasi strategi dibutuhkan untuk memerinci secara lebih jelas bagaimana sesungguhnya strategi yang telah ditentukan. Dalam tahap ini diterapkan strategi dan taktik-taktik yang telah dibuat dalam praktek bisnis yang nyata di perusahaan. Dalam bidang pemasaran, pada tahap ini strategi pemasaran yang telah diterapkan, dirinci dan dijabarkan dalam kebijakan dalam kebijakan *marketing mix*.

2.2.4 Proses Strategi Pemasaran

Dalam merumuskan strategi pemasaran dibutuhkan pendekatan-pendekatan analisis. Menurut Corey (1991:88), kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor di bawah ini :

1. Faktor Lingkungan

Analisa terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkan pada bisnis perusahaan. Selain itu, faktor-faktor lain seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi dan gaya hidup juga tidak dapat diabaikan.

2. Faktor pasar

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, perilaku konsumen, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

3. Persaingan

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk atau pasar pesaing tersebut, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

4. Analisa kemampuan internal

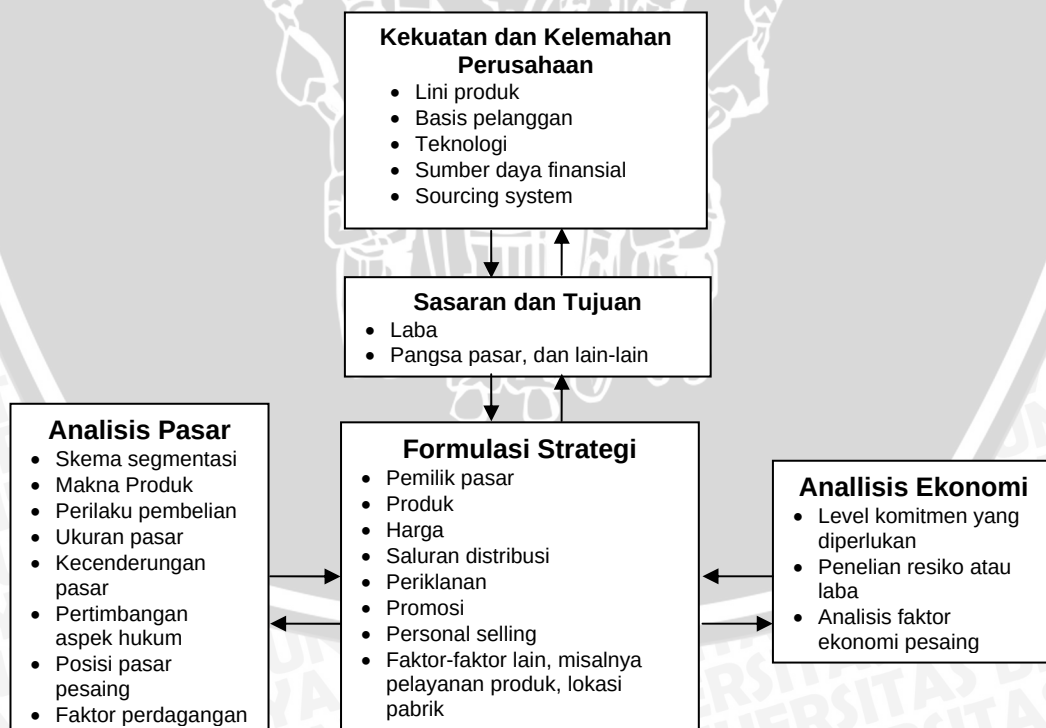
Setiap perusahaan perlu menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian ini dapat didasarkan pada faktor-faktor, seperti teknologi, sumber daya keuangan, kekuatan industri, kekuatan pemasaran dan basis pelanggan yang dimiliki.

5. Perilaku konsumen

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisa karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi. Analisa perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun metode survei.

6. Analisa ekonomi

Dalam analisa ekonomi, perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapat laba.



Gambar.1 Model Perumusan Strategi Pemasaran. (Corey, 1991).

2.2.5 Alternatif Strategi

Beberapa alternatif pilihan strategi disebut juga dengan *grand strategy* yang dikemukakan oleh Hussein Umar (1999) dalam Sudarsono (2003). Alternatif pilihan strategi yang ada adalah sebagai berikut :

1. Strategi Integrasi

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

a. *Forward Integration Strategy*

Perusahaan menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.

Tujuannya: untuk dapat meningkatkan pengendalian atas penyalur atau penjual eceran

Strategi ini dapat dilakukan jika:

- Perusahaan mendapatkan masalah dalam pendistribusian produk sehingga mengganggu produk yang stabil, padahal perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dengan sumber daya yang dimilikinya.
- Bisnis di sektor yang dimaksud ternyata memiliki prospek yang baik

b. *Backward Integration Strategy*

Strategi ini merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan.

Tujuannya untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok.

Strategi ini dapat dilakukan jika:

- Jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak
- Pasokan sebelumnya berjalan lancar
- Harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas

c. *Horizontal Intergration Strategy*

Strategi ini menghendaki agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya.

Tujuannya untuk mendapatkan kepentingan dan/atau meningkatkan pengendalian pesaing.

Strategi ini dapat dilakukan jika :

- Perusahaan dapat menjadi monopoli yang diijinkan pemerintah
- Bersaing di industri yang berkembang
- Skala ekonomi meningkat
- Modal serta sumber daya yang dimiliki perusahaan mampu berekspansi

2. Strategi Intensif

Strategi ini memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada.

Macam-macam bentuk strategi ini antara lain:

a. *Market Penetration Strategy*

Strategi ini berusaha meningkatkan market share bagi produk yang ada sekarang pada pasar yang tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar.

Tujuannya untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha-usaha pemasaran yang maksimal.

Strategi ini dapat dilakukan jika :

- Pangsa pasar belum jenuh
- Pangsa pasar pesaing menurun

- Korelasi yang positif antar biaya 4P pemasaran dengan penjualan serta kemampuan untuk bersaing meningkat

b. Market Development Strategy

Strategi ini untuk memperkenalkan produk/jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru.

Tujuannya untuk memperbesar pangsa pasar

Strategi ini dapat dilakukan jika :

- Jaringan distribusi baik
- Kelebihan kapasitas produksi
- Sukses dalam usaha
- Adanya pasar baru atau belum jenuh

c. Product Development Strategy

Strategi ini merupakan strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk yang ada sekarang. Strategi ini memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar.

Tujuannya untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada.

Strategi ini dapat dilakukan jika :

- Produk yang sudah ada dalam tahap kejenuhan
- Pesaing menawarkan produk yang sama tetapi lebih baik dan/atau lebih murah
- Memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk yang berada pada industri yang sudah tumbuh

3. Strategi Deversifikasi

Strategi yang dilakukan untuk member variasi supaya bisnis perusahaan tidak hanya bergantung pada beberap industri sejenis.

Macam-macam bentuk industri ini antara lain :

a. *Concentric Deverification Strategy*

Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk atau jasa baru tetapi masih berhubungan

Tujuannya untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama

Strategi ini dapat dilakukan jika :

Bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat atau decline dan produk sendiri mengalaminya.

b. *Horizontal Deverification Strategy*

Strategi ini dilakukan dengan menambah produk atau jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada konsumen yang ada sekarang.

Tujuan untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.

Strategi ini dapat dilakukan jika :

- Produk baru akan mendukung produk lama
- Persaingan pada produk lama berjalan ketat dan mature
- Distribusi produk baru kepada pelanggan lancer pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan kedua produk relative berbeda

c. *Conglomerate Deverification Strategy*

Strategi ini dilakukan dengan menambah produk baru atau jasa yang tidak saling berhubungan

Tujuannya untuk menambah produk baru yang tidak saling berkaitan untuk pasar yang berbeda

Strategi ini dapat dilakukan jika :

- Industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan

- Ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru

4. Strategi Bertahan

Selain strategi integrasi, intensif dan diversifikasi, perusahaan dapat juga melakukan strategi bertahan

Macam-macam bentuk strategi ini antara lain :

a. *Join Venture Strategy*

Strategi ini suatu strategi yang sangat populer terjadi pada saat dua atau lebih perusahaan membentuk firma yang temporer atau konsorsium dengan tujuan untuk kapitalisasi modal. Perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul bebannya sendiri. Bentuk ini berkembang karena bentuk kerjasama ini mengijinkan perusahaan untuk meningkatkan komunikasi dan jaringan dalam rangka peningkatan kerja yang mengglobal disamping untuk meminimalkan resiko.

Tujuannya untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan yang baru yang terpisah dari induk-induknya

Strategi ini dapat dilakukan jika :

- Mereka merasa tidak mampi bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar
- Dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain

b. *Retrenchment Strategy / Turnaround Strategy*

Strategi ini dilakukan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. Hal ini dilakukan karena misalnya telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. *Retrenchment* ini biasa juga dilakukan dengan menjual aktiva seperti tanah, dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang diperlukan, penutupan marginal business, penutupan pabrik yang produknya dianggap kuno, otomatisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat.

Tujuannya untuk menghemat biaya agar penjualan ataupun keuntungan dapat dipertahankan dengan menjual sebagai asset perusahaan.

Strategi ini dapat dilakukan jika:

- Sering mendapatkan kegagalan dalam berusaha padahal sumber daya cukup tersedia
- Kurang efesiensi dalam berusaha
- Diperlukan reorganisasi internal karena terlalu cepat tumbuh

c. *Divesture Strategy*

Yaitu penambahan satu divisi atau bagian dari perusahaan dalam rangka penambahan moda dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi

Tujuannya untuk menjual sebuah unit bisnis

Strategi ini dapat dilakukan jika :

Suatu unit bisnis sudah tidak dapat lagi dipertahankan keberadaannya karena misalnya terus terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

d. *Liquidation Strategy*

Strategi ini menjual aset yang dapat dihitung. Hal ini merupakan suatu pengakuan dari kegagalan. Bagaimanapun juga lebih baik menghentikan operasi perusahaan daripada meneruskannya akan mendatangkan kerugian yang lebih besar.

Tujuannya untuk menutup perusahaan.

Strategi ini dapat dilakukan jika :

Perusahaan sudah tidak dapat lagi dipertahankan keberadaannya dengan menjual harta perusahaan, pemegang saham dapat memperkecil kerugiannya

5. Strategi Kombinasi

Strategi ini menggunakan dua atau lebih strategi secara simultan. Strategi ini beresiko tinggi jika diimplementasikan terlalu jauh karena perusahaan tidak dapat

melakukan kegiatan dengan baik karena sumber daya dan keahlian sedikit, sementara itu para pesaing terus menggali keuntungan. Keputusan yang sulit harus tetap dibuat, prioritas harus ditetapkan, oleh karena itu dengan sumber daya yang terbatas baik organisasi maupun individu harus memilih diantara alternatif strategi.

Pemilihan Strategi

Alternatif-alternatif strategi yang ada tersebut perlu dipertimbangkan agar dapat menemukan alternatif-alternatif strategi yang tepat dengan memperhatikan segala aspek dan dampak-dampak yang akan timbul dari penerapan alternatif strategi tersebut, aspek-aspek yang perlu dipertimbangkan dalam memilih alternatif strategi adalah dengan melakukan perbandingan untung ruginya, kekuatan, kelemahannya, agar strategi yang dipilih merupakan strategi yang terbaik.

2.2.6 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran

Menurut Lubis, A.N. (2004). Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran pada suatu perusahaan adalah :

1. Lingkungan mikro perusahaan

Lingkungan mikro perusahaan terdiri dari para pelaku dalam lingkungan yang langsung berkaitan dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pasar, yaitu:

a. Perusahaan

Yaitu struktur organisasi perusahaan itu sendiri. Strategi pemasaran yang diterapkan oleh bagian manajemen pemasaran harus memperhitungkan kelompok lain di perusahaan dalam merumuskan rencana pemasarannya, seperti manajemen puncak, keuangan perusahaan, penelitian dan pengembangan, pembelian, produksi, dan akuntansi serta sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, karena manajer pemasaran juga harus bekerja sama dengan para staff di bidang lainnya.

b. Pemasok (*Supplier*)

Para pemasok adalah perusahaan-perusahaan dan individu yang menyediakan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan dan para pesaing untuk memproduksi barang dan jasa tertentu. Kadang kala perusahaan juga harus memperoleh tenaga kerja, peralatan, bahan bakar, listrik dan faktor-faktor lain dari pemasok. Perkembangan dalam lingkungan pemasok dapat memberi pengaruh yang arnat berarti terhadap pelaksanaan pemasaran suatu perusahaan. Manajer pemasaran perlu mengamati kecenderungan harga dari masukan-masukan terpenting bagi kegiatan produksi perusahaan mereka. Kekurangan sumber-sumber bahan mentah, pemogokan tenaga kerja, dan berbagai kcjadian lainnya yang berhubungan dengan pemasok dapat mengganggu strategi pemasaran yang dilakukan dan dijalankan perusahaan.

c. Para Perantara Pemasaran

Para perantara pemasaran adalah perusahaan-perusahaan yang membantu perusahaan dalam promosi, penjualan dan distribusi barang/jasa kepada para konsumen akhir. Para perantara pemasaran ini meliputi : *Perantara*, adalah perusahaan atau individu yang membantu perusahaan untuk menemukan konsumen. Mereka terbagi dua macam, yaitu agen perantara seperti agen, pialang dan perwakilan produsen yang mencari dan menemukan para pelanggan dan/atau mengadakan perjanjian dengan pihak lain, tetapi tidak memiliki barang atau jasa itu sendiri. *Perusahaan Distribusi Fisik*, perusahaan seperti ini membantu perusahaan dalam penyimpanan dan pemindahan produk dari tempat asalnya ketempat-tempat yang dituju. *Para Agen Jasa Pemasaran*, seperti perusahaan atau lembaga penelitian pemasaran, agen periklanan, perusahaan media, dan perusahaan konsultan pemasaran, kesemuanya membantu perusahaan dalam rangka mengarahkan dan mempromosikan produknya ke pasar yang tepat. *Perantara Keuangan*, seperti bank, perusahaan kredit, perusahaan asuransi, dan perusahaan lain yang membantu dalam segi keuangan.

d. Para Pelanggan

Yaitu pasar sasaran suatu perusahaan yang menjadi konsumen atas barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan apakah individu-individu, lembaga-lembaga, organisasi-organisasi, dan sebagainya.

e. Para Pesaing

Dalam usahanya melayani kelompok pasar pelanggan, perusahaan tidaklah sendiri. Usaha suatu perusahaan untuk membangun sebuah sistem pemasaran yang efisien guna melayani pasar gelati disaingi oleh perusahaan lain. Sistem pemasaran dan strategi yang diterapkan perusahaan dikelilingi dan dipengaruhi oleh sekelompok pesaing. Para pesaing ini perlu diidentifikasi dan dimonitor segala gerakan dan tindakannya didalam pasar.

f. Masyarakat Umum

Sebuah perusahaan juga harus memperhatikan sejumlah besar lapisan masyarakat yang tentu saja besar atau kecil menaruh perhatian terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan, apakah mereka menerima atau menolak metode-metode dari perusahaan dalam menjalankan usahanya, karena kegiatan perusahaan pasti mempengaruhi minat kelompok lain, kelompok-kelompok inilah yang menjadi masyarakat umum. Masyarakat umum dapat memperlancar atau sebaliknya dapat sebagai penghambat kemampuan perusahaan untuk mencapai sasarannya.

2. Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan yang bersifat kemasyarakatan yang lebih besar dan mempengaruhi semua pelaku dalam lingkungan mikro dalam perusahaan, yaitu:

a. Lingkungan Demografis/Kependudukan

Lingkungan demografis/kependudukan menunjukkan keadaan dan permasalahan mengenai penduduk, seperti distribusi penduduk secara geografis, tingkat kepadatannya, kecenderungan perpindahan dari satu tempat ke tempat

lain, distribusi usia, kelahiran, perkawinan, ras, suku bangsa dan struktur keagamaan. Ternyata hal diatas dapat mempengaruhi strategi pemasaran suatu perusahaan dalam memasarkan produknya karena publiklah yang membentuk suatu pasar

b. Lingkungan Ekonomi.

Lingkungan ekonomi menunjukkan sistem ekonomi yang diterapkan, kebijakan-kebijakan pemerintah yang berkenaan dengan ekonomi, penurunan dalam pertumbuhan pendapatan nyata, tekanan inflasi yang berkelanjutan, perubahan pada pola belanja konsumen, dan sebagainya yang berkenaan dengan perkonomian.

c. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik menunjukkan kelangkaan bahan mentah tertentu yang dibutuhkan oleh perusahaan, peningkatan biaya energi, peningkatan angka pencemaran, dan peningkatan angka campur tangan pemerintah dalam pengelolaan dan penggunaan sumber-sumber daya alam

d. Lingkungan Teknologi

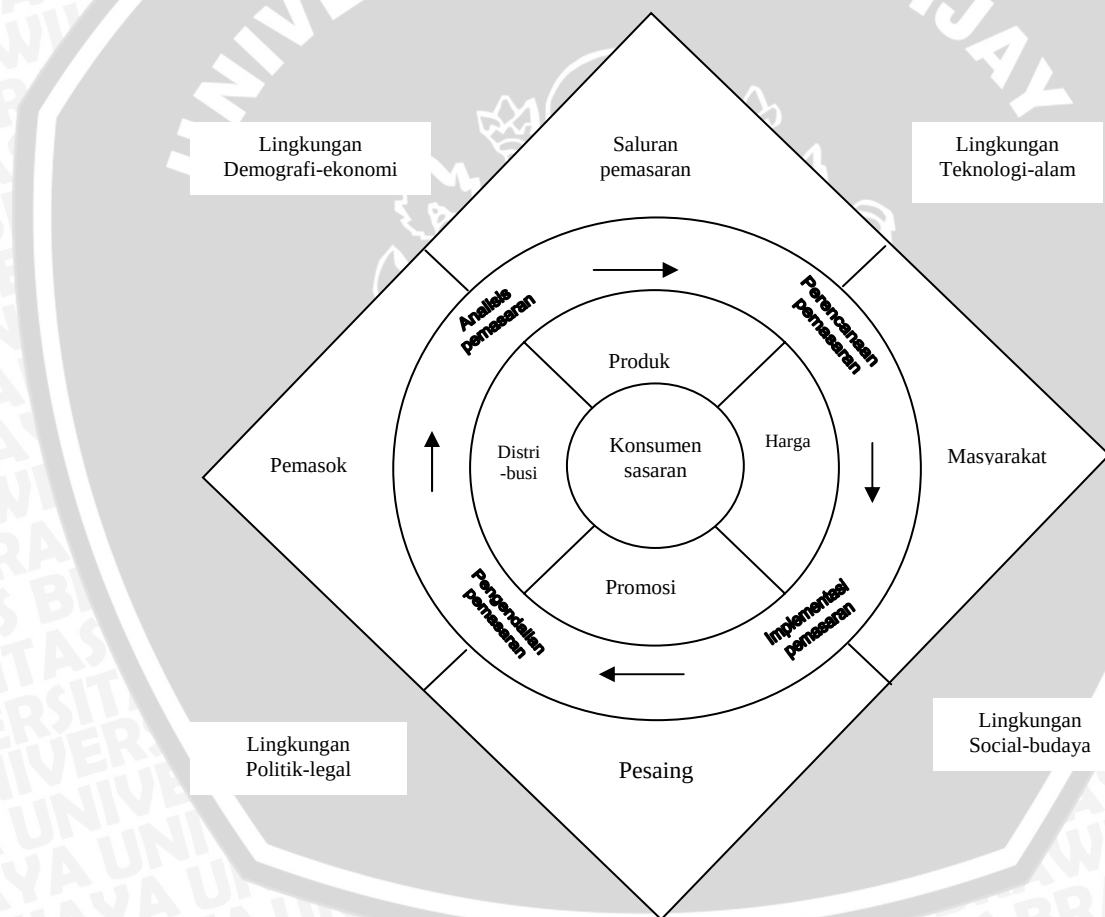
Lingkungan teknologi menunjukkan peningkatan kecepatan pertumbuhan teknologi, kesempatan pembaharuan yang tak terbatas, biaya penelitian dan pengembangan, yang tinggi, perhatian yang lebih besar tertuju kepada penyempurnaan bagian kecil produk daripada penemuan yang besar, dan semakin banyaknya peraturan yang berkenaan dengan perubahan teknologi.

e. Lingkungan sosial/budaya

Lingkungan ini menunjukkan keadaan suatu kelompok masyarakat mengenai aturan kehidupan, norma-norma dan nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat, pandangan masyarakat dan lain sebagainya yang merumuskan hubungan antar sesama dengan masyarakat lainnya serta lingkungan sekitarnya.

Pada gambar 2. disajikan ringkasan umum dari seluruh proses pemasaran dan kekuatan yang mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan yang

disampaikan oleh Kotler dan Armstrong. Konsumen yang menjadi target terletak di tengah-tengah dan perusahaan memusatkan perhatian untuk memuaskan melayani mereka. Perusahaan mengembangkan kombinasi variabel bauran pemasaran yang terdiri dari beberapa faktor yang berada di bawah pengendaliannya, yaitu produk, harga, promosi dan tempat. Untuk sampai pada suatu kombinasi bauran pemasaran tersebut, perusahaan mengelola empat sistem: sistem analisis pemasaran, perencanaan, implementasi, dan pengendalian. Keempat sistem tersebut saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya.



Gambar 2. Faktor-faktor yang mempengaruhi strategi pemasaran perusahaan.
(Kotler , P dan Armstrong,1997)

2.3 Menciptakan Keunggulan Bersaing

Kemampuan suatu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain tidak lepas dari keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Keunggulan ini yang membedakan antara perusahaan yang satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu keunggulan bersaing suatu perusahaan menentukan posisi perusahaan tersebut di pasaran.

Keegan (1996:325), dalam Hartono Sutanto, E. M. (2002) keunggulan kompetitif ada kalau terdapat keserasian antara kompetensi yang membedakan dari sebuah perusahaan dan faktor-faktor kritis untuk meraih sukses dalam industry yang menyebabkan perusahaan tadi mempunyai prestasi yang jauh lebih baik daripada pesaingnya.

Keegan (1996:325) dalam Hartono Sutanto, E. M. (2002) menyatakan bahwa terdapat dua cara dasar untuk mencapai keunggulan bersaing yaitu :

1. Strategi biaya rendah

Keunggulan ini dapat dicapai saat sebuah perusahaan melakukan strategi biaya rendah, yang membuatnya mampu menawarkan produk dengan harga yang lebih rendah dibandingkan para pesaingnya.

2. Strategi diferensiasi produk

Keunggulan ini dapat juga diraih dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan menganggap memperoleh manfaat unik yang sesuai dengan harga yang cukup (*premium price*).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kedua strategi mempunyai pengaruh yang sama yaitu meningkatkan anggapan manfaat (*perceived benefit*) yang dinikmati oleh konsumen.

Cravens (1995) dalam Sudarsono (2003), menyatakan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih kepada para konsumen, melalui :

- a. Harga yang lebih rendah dibandingkan para pesaing untuk manfaat yang sama.
- b. Keunikan manfaat yang dapat menutupi harga tinggi.

Beberapa pertimbangan penting untuk memberikan keputusan kepada para konsumen dan memperoleh keunggulan bersaing adalah :

- a. Proses harus berfokus pada konsumen
- b. Analisis kebutuhan atau keinginan (persyaratan) hendaknya juga dilakukan dengan melihat pada kelompok-kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan atau keinginan yang sama
- c. Peluang untuk memperoleh manfaat, dimana terdapat kesenjangan (gap) antara apa yang diinginkan konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka
- d. Peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk yang khusus, dimana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.
- e. Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang yang tertarik bagi organisasi dalam penciptaan nilai yang unggul.

2.4. Analisis Lingkungan

2.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal merupakan pemantauan terhadap lingkungan perusahaan yang mengidentifikasi ancaman dan peluang yang mungkin berpengaruh pada perusahaan dan strateginya dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Lingkungan eksternal mempunyai karakter *uncontrollable* atau berada diluar kendali perusahaan. Lingkungan eksternal adalah kondisi atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntut kearah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan, lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap operasi atau proses keputusan strategi. Secara

umum, faktor-faktor esensial untuk dianalisis pada lingkungan eksternal perusahaan adalah ekonomi, sosial, budaya, demografi, politik geografi dan teknologi.

Menurut Rangkuti (2002), dalam analisis lingkungan eksternal, lingkungan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan lingkungan mikro.

1. Lingkungan makro, yaitu lingkungan diluar perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap kondisi perusahaan tetapi tidak berhubungan secara langsung dengan perusahaan, perkembangan teknologi, kebutuhan konsumen dan kebijakan pemerintah.
2. Lingkungan mikro, yaitu lingkungan diluar perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap kondisi perusahaan dan berhubungan langsung dengan perusahaan. Faktor lingkungan mikro meliputi pesaing, pemasok bahan baku, konsumen, adanya produk pengganti, kondisi pasar bahan baku dan sebagainya.

2.4.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan proses untuk memeriksa faktor-faktor keuntungan strategi perusahaan agar dapat menentukan letak kekuatan dan kelemahan perusahaan sehingga dapat disusun strategi yang dapat memanfaatkan kesempatan dan menghindari ancaman lingkungan secara efektif. Faktor-faktor keuntungan strategi, yang akan dianalisis dan diagnosis oleh penyusun strategi untuk menentukan kekuatan dan kelemahan internal yang harus dihadapi pada kesempatan dan tantangan meliputi :

- a. Faktor Finansial dan Akuntansi

Faktor keuntungan strategi perusahaan dalam bidang finansial dan akuntansi meliputi elemen kekuatan dan sumber-sumber finansial total, efisiensi dan efektivitas perencanaan finansial, modal kerja dan prosedur anggaran modal.

Efisiensi anggaran dan perencanaan laba serta penilaian persediaan.

b. Faktor Pemasaran dan Distribusi

Elemen faktor kekuatan pemasaran dan distribusi meliputi struktur persaingan dan bagian pasar, komposisi dan kualitas produk serta jasa yang dijual perusahaan, kekuatan kepemimpinan produk dan jasa, efektivitas kekuatan penjualan, serta kegiatan promosi.

c. Sumber Daya Perusahaan

Sumber daya perusahaan disini tidak hanya berupa asset, seperti orang, uang dan fasilitas, tetapi juga berupa konsep serta prosedur teknis yang biasa dipergunakan diperusahaan. Dengan demikian, analisis strategi internal dapat lebih dikenali berdasarkan kekuatan dan kelemahan sumberdaya secara fungsional (pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, sistem informasi, teknologi produksi).

2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategi (*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. Model yang paling populer untuk analisi situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2005).

Analisis SWOT merupakan cara yang sistematis yang didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan

peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Definisi dari masing-masing elemen SWOT ini menurut Pearce dan Robinson (1997) adalah:

a. Peluang

Peluang adalah situasi yang penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

b. Ancaman

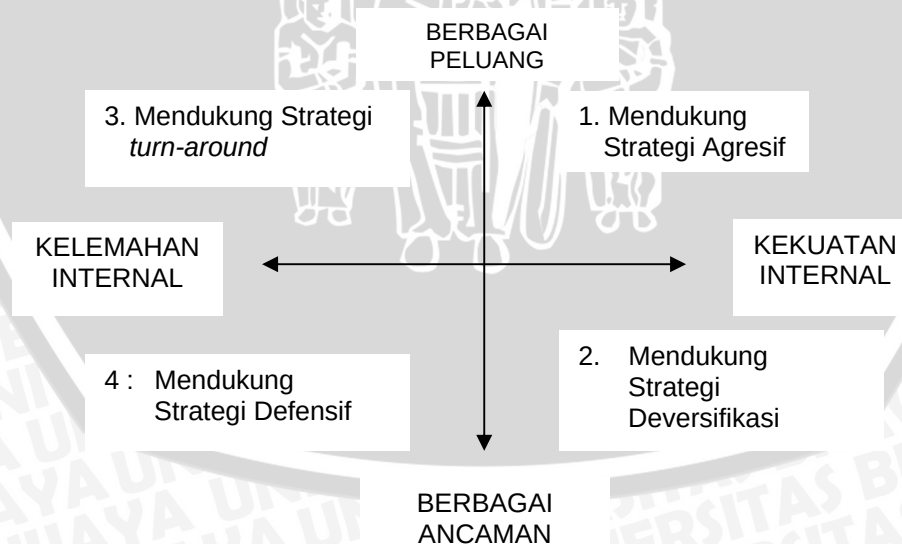
Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

c. Kekuatan

Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan, atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang ingin dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan

d. Kelemahan

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.



Gambar. 3 Diagram Matrik SWOT. (Rangkuti , 2005)

Keterangan Gambar 3 :

Kuadran 1 : 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 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 dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. 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.

2.6 Analisis Persaingan Industri

Analisis lingkungan industri merupakan salah satu langkah untuk perusahaan dalam memasuki lingkungan persaingan. Dalam definisi operasionalnya, analisis didefinisikan sebagai kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling dipertukarkan satu sama lain

Aplikasi dalam analisis industri adalah dengan menggunakan lima faktor yang mempengaruhi persaingan dalam suatu industri yang disebut lima kekuatan bersaing menurut Michael. E. Porter (1994) dalam Sudarsono (2003), yaitu :

1. Persaingan diantara para anggota industri

Persaingan atau rivalitas di kalangan anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi. Intensitas rivalitas merupakan faktor yang paling nyata terlihat diantara lima kekuatan persaingan industri dan merupakan faktor yang secara histories paling banyak diperhatikan oleh ahli strategi. Faktor ini dapat membantu menentukan sejauh mana nilai yang diciptakan oleh industri akan merosot dalam perjuangan persaingan. Hal ini terjadi jika :

- a. Jumlah pesaing banyak dan memiliki kuantan yang relatif seimbang
- b. Adanya diferensiasi dan biaya penyimpanan tinggi
- c. Adanya penambahan kapasitas dalam jumlah yang cukup besar oleh salah satu perusahaan
- d. Adanya hambatan pengunduran diri yang tinggi. Hambatan pengunduran diri ini dapat berupa faktor-faktor ekonomi, strategi, dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis, meskipun mereka mungkin memperoleh pengambilan atau investasi rendah atau bahkan negatif.

2. Ancaman masuk

Pendatang baru ke suatu industri membawahi masuk kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar (*market share*) dan seringkali sumber daya yang cukup besar, konsep kunci dalam menganalisis ancaman pendatang baru adalah hambatan masuk perusahaan ke dalam suatu industri bilamana laba setelah memperhitungkan biaya modal naik di atas nol.

Ada enam sumber utama hambatan masuk, yaitu :

- a. Skala Ekonomi, skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru ke suatu industri karena memaksa pendatang baru ini untuk masuk dengan skala besar atau harus memikul biaya tinggi (*cost disadvantage*).

- b. Deferensial produk, idenifikasi merek menimbulkan hambatan karena memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya besar guna merebut kesetiaan pelanggan
- c. Kebutuhan modal, keharusan menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menimbulkan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut dibutuhkan untuk pengeluaran yang sifatnya “tidak akan kembali”, seperti iklan rintisan atau R&D.
- d. Hambatan biaya bukan karena skala, perusahaan-perusahaan yang sudah ada mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak dimiliki calon pendatang baru, terlepas dari ukuran dan skala ekonomis yang dapat mereka capai.
- e. Akses ke saluran distribusi, pendatang baru, tentu saja, harus mengamankan distribusi produk atau jasa mereka. Makin terbatasnya saluran pedagang besar dan pengeceran yang ada dan makin erat dengan perusahaan yang sudah ada dengan saluran ini, jelas makin sukar usaha masuk ke dalam suatu industri.
- f. Kebijakan pemerintah, pemerintah dapat membatasi atau bahkan melarang masuknya pendatang baru ke dalam industri, melalui tindakan-tindakan seperti keharusana adanya ijin, dan pembatasan akses ke bahan baku.

3. Ancaman Substitusi

Andanya produk substitusi yang melakukan fungsi yang sama seperti produk atau jasa yang sedang dianalisis, merupakan kondisi dasar yang membatasi nilai yang dapat diciptakan industri. Analisis tentang ancaman substitusi harus dipusatkan pada fungsi yang dilakukan bagi pelanggan, bukan sekedar pada produk yang secara fisik serupa.

Produk-produk substitusi yang perlu diperhatikan secara strategis adalah produk-produk yang (a), kualitasnya mampu menandingi kualitas produk industri, atau (b), dihasilkan oleh perusahaan yang menikmati laba tinggi.

4. Kekuatan Pembeli

Kekuatan pembeli merupakan salah satu kekuatan vertikal yang mempengaruhi siapa yang menikmati nilai yang diciptakan oleh suatu industri. Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut layanan lebih atau kualitas lebih, dan mengadu domba sesama anggota industri, yang kesemuanya dapat menurunkan laba industri.

Pembeli kuat, jika :

- a. Pembeli terkonsentrasi atau pembeli dalam jumlah yang besar
- b. Produk yang dibeli merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli
- c. Produk yang dibeli adalah standar dan cenderung tidak terdiferensiasi
- d. Pembeli memiliki laba yang rendah sehingga cenderung peka terhadap harga
- e. Produk sebagai input tidak mempengaruhi mutu produk yang dihasilkan
- f. Pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang industri tersebut

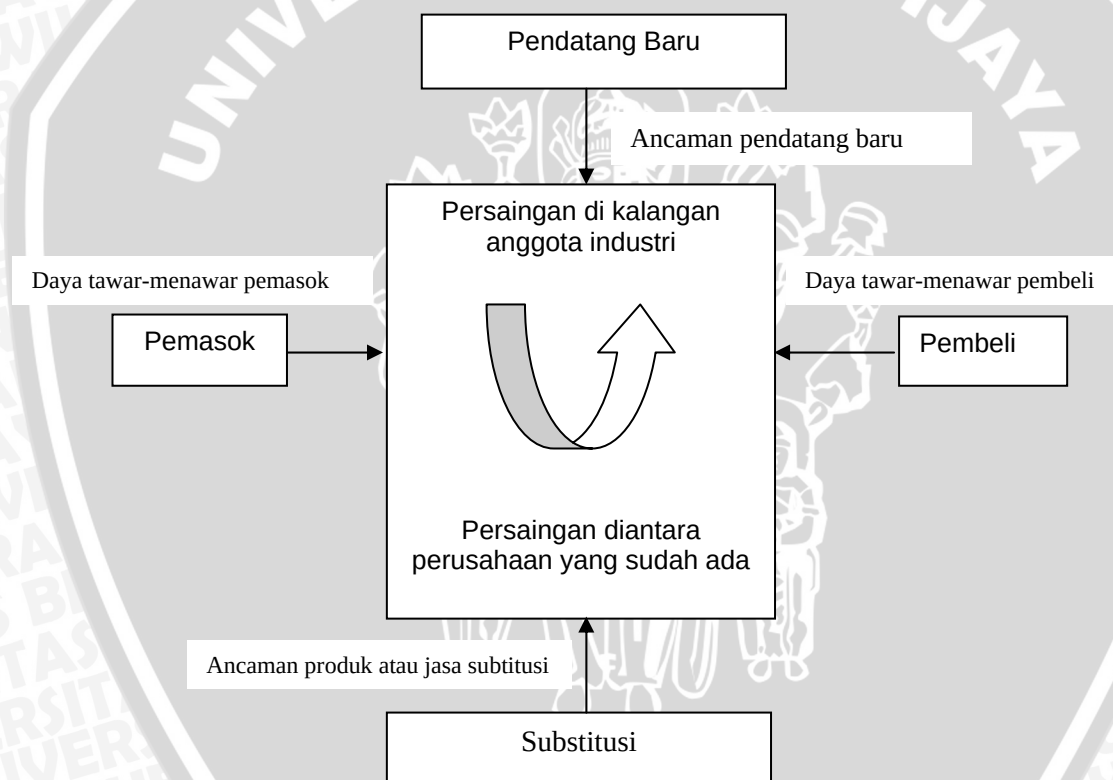
5. Kekuatan Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga, atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Analisis kekuatan pemasok difokuskan pertama, pada ukuran relatif konsentrasi pemasok terhadap para peserta industri dan kedua, pada derajat diferensiasi dalam barang pemasok. Kekuatan masing-masing pemasok atau pembeli tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada tingkat kepentingan relatif penjualan atau pembeliannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnisnya. Kelompok pemasok kuat jika :

- a. Kelompok ini didominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri tempat mereka menjual produk
- b. Produk pemasok lebih bersifat unik atau setidaknya terdiferensiasi, atau jika terdapat biaya pengalihan (*switching cost*)

- c. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri
- d. Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya
- e. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok

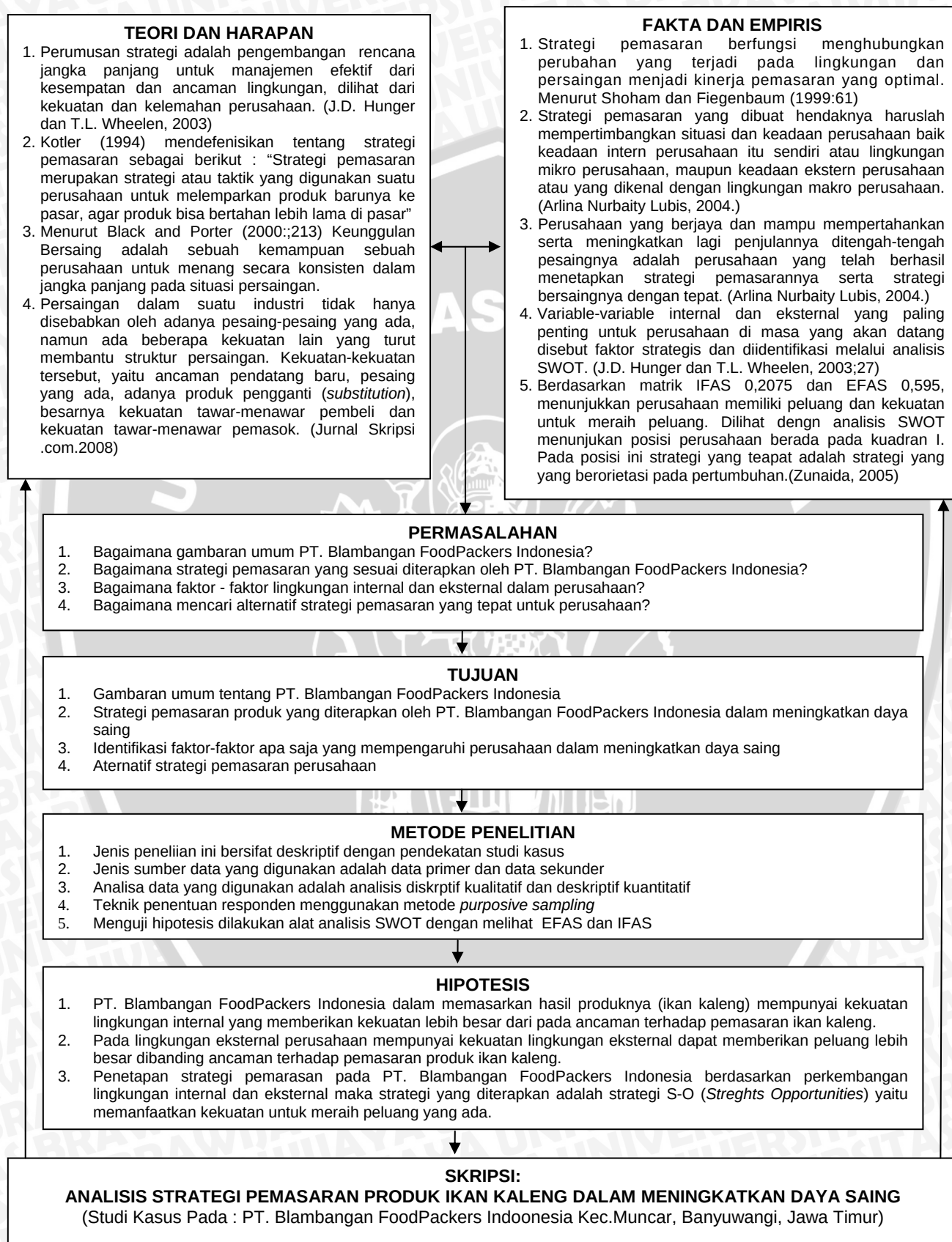
Penciptaan keunggulan bersaing tersebut mengacu pada pemain baru yang masuk di industri ini, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta produk substitusi sejenis lainnya yang dapat dianggap sebagai pesaing bagi produk yang di analisis. Untuk jelasnya dapat dilihat pada diagram kekuatan persaingan dalam suatu industri berikut :



Gambar. 4 Kekuatan-Kekuatan Yang Membentuk Persaingan Industri (Pearce dan Robinson, 1997)

Adapun kerangka pikir yang dibuat pada penelitian yang dilakukan di PT.

Blambangan FoodPackers Indonesia sebagai berikut :



Gambar 5. Kerangka Pemikiran Penelitian

3. METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian terdiri atas subyek penelitian dan obyek penelitian . Subyek penelitian adalah para manajer PT. Blambangan FoodPacker Indonesia yang berfungsi sebagai pengambil keputusan strategi perusahaan yang bergerak pada bidang industri ikan kaleng, sedangkan obyek penelitian adalah sesuatu yang akan diteliti dan erat hubungannya dengan permasalahan yang ditetapkan, yaitu strategi pemasaran perusahaan beserta faktor-faktor internal dan eksternal dari perusahaan yang relevan terhadap perusahaan.

3.2 Jenis Penelitian

Dalam penelitian mengenai "Analisis Strategi Pemasaran Produk Dalam Meningkatkan Daya Saing" ini jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Menurut Marzuki (2003:7) penelitian deskriptif adalah "penelitian yang dilakukan dengan melukiskan keadaan obyek atau persoalannya, yang tidak dimaksudkan untuk mengambil atau menarik kesimpulan yang berlaku umum". Jenis penelitian deskriptif merupakan metode yang menggambarkan dan menafsirkan data mengenai keadaan saat ini dan kecenderungan yang akan terjadi pada masa yang akan datang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat gambaran secara umum mengenai fakta, sifat dan hubungan antara fenomena yang diteliti.

Menurut Arikunto (1998) penelitian kasus adalah suatu penelitian yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya, studi kasus hanya meliputi daerah atau subyek yang sangat sempit tetapi ditinjau dari penelitiannya studi kasus lebih mendalam. Dalam penelitian ini, studi kasusnya adalah menganalisis strategi pemasaran ikan kaleng dilihat dari *Strenght, Weakness, Opportunity, dan Threats*

(SWOT) di dalam lingkungan internal dan eksternal pada PT. Blambangan FoodPacker Indonesia.

Berdasarkan uraian diatas dapat diketahui bahwa, metode studi kasus dapat menunjukkan hasil akhir dari penelitian ini, mungkin saja berbeda dengan penelitian lain untuk topik yang sama pada lokasi penelitian yang berbeda.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Dalam pelaksanaan penelitian ini jenis dan sumber data yang digunakan meliputi data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Merupakan data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian atau diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer diperoleh dari manajer dan karyawan seperti struktur organisasi, misi dan visi perusahaan, sejarah perusahaan, sumber daya manusia, operasional, kegiatan pemasaran dan keuangan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan dan dilaporkan orang selain peneliti (petugas), atau dengan kata lain data sekunder adalah data dokumen yang pengusahaannya tidak dilakukan secara langsung oleh peneliti. Data-data ini meliputi data tentang faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi terhadap organisasi, aspek-aspek fungsi manajemen, dan hal-hal lain yang terkait dengan organisasi. Data sekunder diperoleh dari berbagai sumber antara lain opini/pendapat tokoh-tokoh yang berkaitan dengan obyek penelitian, media masa serta media publik, studi pustaka, data empiris perusahaan atau instansi terkait dan kantor-kantor pemerintahan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data untuk memperoleh informasi dan berbagai sumber dilakukan dengan cara :

1. Observasi

Observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki (Narbuko dan Achmadi, 1997). Dilakukan dengan mengamati secara langsung terhadap aktivitas pemasaran khususnya dalam menerapkan strategi pemasaran dan dalam hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah yang diteliti

2. Wawancara

Wawancara adalah proses tanya jawab dalam penelitian yang berlangsung secara lisan dengan dua orang atau lebih bertatap muka mendengarkan secara langsung informasi-informasi atau keterangan-keterangan (Narbuko dan Achmadi, 1997). Mengadakan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan untuk mengetahui hasil faktor lingkungan internal maupun eksternal perusahaan, perkembangan realisasi produksi, daerah pemasaran dan penerapan strategi pemasaran yang digunakan perusahaan.

3. Dokumentasi

Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari dokumen atau catatan-catatan perusahaan yang dianggap relevan dengan permasalahan yang diteliti dengan cara visualisasi data-data tertulis, gambar maupun dengan rekaman video yang diinginkan oleh penulis dalam memberikan kesempurnaan pada analisis dan interpretasi data. Dokumentasi ini berupa sejarah singkat perusahaan, keadaan umum perusahaan, visi dan misi perusahaan, surat izin usaha, hasil produksi, pemasaran, perkembangan realisasi produksi.

4. Kuesioner atau Angket

Kuesioner adalah suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai sesuatu masalah atau bidang yang akan diteliti. Untuk memperoleh data, angket disebarakan kepada responden (orang-orang yang menjawab jadi yang diselidiki), terutama pada penelitian survai (Narbuko dan Achmadi, 1997 : h. 76).

5. Studi Kepustakaan, teknik ini berusaha mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk melengkapi data yang sudah ada. Dalam hal ini data diperoleh dari buku-buku, majalah, jurnal.

3.5 Teknik Penentuan Responden

Responden adalah orang yang dipilih dan dapat dipercaya untuk bisa memberikan informasi sesuai dengan yang dibutuhkan oleh peneliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. *Purposive sampling* menurut Mardalis (2008), adalah penggunaan teknik sampel yang mempunyai suatu tujuan atau dilakukan dengan sengaja, cara penggunaan sampel ini diantara populasi yang telah dikenal sebelumnya. Penggunaan teknik ini senantiasa berdasarkan kepada pengetahuan tentang ciri-ciri tertentu yang telah didapatkan dari populasi sebelumnya.

Instrument atau alat yang digunakan untuk mendapatkan semua informasi tersebut dengan menggunakan kuesioner terbuka, kuesioner terbuka ditandai oleh sebuah pertanyaan yang meminta jawaban pendek atau panjang dari para responden sehingga diperoleh sesuatu data yang menunjang tujuan dari penelitian. Responden pada penelitian ini adalah : staff PT. BFPI diantaranya : general manager, plan manager, staff pemasaran, staff pengadaan bahan baku, staff quality control, staff pemasaran, staff personalia dan umum, staff teknik, staff keuangan, karyawan dan konsumen lokal, serta instansi yang terkait.

3.6 Variable Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat digolongkan berdasarkan tujuan, dan tahapan analisisnya sebagai berikut:

1. Kelompok variabel lingkungan eksternal perusahaan adalah kekuatan-kekuatan eksternal perusahaan yang mempengaruhi kelangsungan suatu usaha. Kekuatan-kekuatan ini tidak dapat dikendalikan baik oleh perusahaan maupun

oleh suatu industri. Variable-variable yang dianggap berpengaruh terhadap perusahaan antara lain: pemerintah, sosial, politik, ekonomi, dan teknologi, serta lingkungan persaingan/industri.

2. Kelompok variabel lingkungan internal perusahaan, adalah kondisi yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dari beberapa elemen yang ada dalam perusahaan antara lain : pemasaran (harga, produk, distribusi, dan promosi), sumberdaya manusia, produksi, dan keuangan
3. Kelompok variabel lingkungan pembentukan persaingan merupakan variable-variable yang mempengaruhi perusahaan dalam menentukan keunggulan bersaing diantara perusahaan-perusahaan yang ada. Variabel tersebut meliputi: ancaman pendatang baru, tingkatan persaingan diantara pesaing, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan kekuatan tawar-menawar pemasok.
4. Kelompok variabel analisis SWOT yang terdiri dari keseluruhan hasil analisis variable lingkungan eksternal, internal, maupun lingkungan persaingan industri kemudian diperoleh hasil analisis beserta pemetaannya.

3.7 Metode dan Alat Analisis Data

3.7.1 Metode Analisis Data

Analisis data bertujuan untuk menyederhanakan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dipahami. Data yang sudah terkumpul diolah dan disajikan dalam bentuk tabel dan uraian. Dalam penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif.

Menurut Ranguti (2005), metode analisis data dalam penelitian dengan menggunakan analisis SWOT dilakukan dengan 2 (dua) metode, yaitu :

1. Metode Kualitatif

Metode kualitatif adalah serangkaian kegiatan menganalisis data dari obyek penelitian yang bersifat bukan angka, membandingkan dengan teori-teori tertentu

untuk memperoleh bersifat bukan angka, membandingkan dengan teori-teori tertentu untuk memperoleh kesimpulan. Metode ini meliputi identifikasi faktor Internal – eksternal, penentuan dan penyusunan faktor strategi dan penentuan alternatif strategi dengan analisis SWOT. Faktor internal perusahaan terdiri dari aspek organisasi, sumberdaya manusia, produksi dan operasi, dan pemasaran. Faktor eksternal perusahaan meliputi politik, ekonomi, sosial, teknologi, pelanggan, pemasok, dan pesaing.

2. Metode Kuantitatif

Metode kuantitatif adalah serangkaian kegiatan dalam menganalisis data dengan cara mengklarifikasi, melakukan perhitungan, membandingkan dan mengaplikasikan dalam bentuk angka-angka. Metode ini digunakan untuk menganalisis penentuan alternatif strategi pemasaran perusahaan meliputi pemberian bobot dan skor pada faktor strategi eksternal (IFAS) dan faktor strategi eksternal (EFAS), Matrik Internal – Eksternal dan penentuan posisi pada kuadran Matrik SWOT dan penentuan alternatif strategi pemasaran perusahaan dengan analisis SWOT.

3.7.2 Alat Analisa Data

Alat analisa data yang dapat dipergunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah:

1. Matrik Faktor Strategi Eksternal

Sebelum membuat faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut in cara-cara penentuan Faktor Strategi Eksternal :

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 peluang dan ancaman)
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.

- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya jika nilai ancaman sangat besar, rating adalah -4, sebaliknya, jika nilai ancaman sedikit ratingnya -1.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama

Untuk lebih jelasnya bisa kita lihat pada table dibawah ini:

Tabel .1 Matrik EFAS

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
Ancaman			
Total	1,00		

Sumber : Rangkuti (2005:24)

2. Matrik Faktor Strategi Internal

Analisis IFAS digunakan untuk menganalisis faktor intern perusahaan, yaitu mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hasilnya digunakan untuk mengelola peluang dalam menghadapi ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan. Kekuatan perusahaan dapat digunakan sebagai senjata dalam

bersaing dan kelemahan perusahaan harus diperbaiki agar dapat menghadapi perubahan lingkungan.

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi, suatu table IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength* dan *Weakness* perusahaan. Tahapannya adalah:

- a. Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai 10 kekuatan dan kelemahan)
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersangkutan bersifat positif (semua variable yang masuk katagori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variable yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah -4, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata industri, nilainya adalah -1.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai 1,0 (*poor*).
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis

internalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama

Untuk lebih jelasnya bisa kita lihat pada tabel dibawah ini

Table. 2 Matrik IFAS

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
Kelemahan			
Total	1,00		

Sumber : Rangkuti (2005:24)

3.8 Analisis SWOT

Selanjutnya dengan menggunakan faktor strategis (eksternal maupun internal) sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel EFAS dan IFAS dibuatlah matrik SWOT dengan cara mentrasfer peluang dan ancaman dari tabel EFAS serta menambahkan kekuatan dan kelemahan dari table IFAS ke dalam sel yang sesuai dalam Matrik SWOT (Tabel 3). Berdasarkan pendekatan tersebut, kita dapat membuat berbagai kemungkinan alternatif strategi (SO, ST, WO, dan WT) seperti tabel dibawah ini :

Tabel 3. Matrik SWOT

IFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal	WEAKNESS (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal
EFAS		
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 peluang eksternal	STRATEGI - SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI - WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10 ancaman eksternal	STRATEGI - ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI - WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Rangkuti (2005:35)

Keterangan Tabel 3 :

a. Strategi - SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi - ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi - WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi - WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3.9 Analisis Persaingan Industri

Alat analisis ini digunakan untuk mengetahui kondisi lingkungan industri yang dihadapi oleh perusahaan yang meliputi persaingan diantara perusahaan yang ada (tingkat rivalitas), ancaman pendatang baru, produk substitusi, kekuatan pemasok, dan kekuatan pembeli. Setiap variabel yang dianalisis dari lingkungan persaingan industri ini akan diberi skor positif (+) jika lebih banyak menunjukkan adanya peluang, (-) jika menunjukkan ancaman lebih besar dari peluang serta (0) jika tidak menunjukkan adanya peluang maupun ancaman yang dihadapi perusahaan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT. Blambangan Raya adalah perusahaan yang memproduksi ikan dalam kaleng (pengalengan ikan). Perusahaan ini merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. Mantrust yang berkedudukan di Jalan Jatinegara Barat No. 124 Jakarta. Sebelum PT. Blambangan Raya berdiri, telah diawali dengan berdirinya perusahaan bernama PT. Nafo yang didirikan pada tahun 1967 dan beralamatkan di Banyuwangi yang bergerak dalam bidang pengalengan ikan sarden (ikan lemuru). Dari tahun ke tahun mengalami suatu perkembangan yang cukup pesat sehingga pada tahun 1969 PT. Nafo membuka cabang di Muncar, pabrik yang berdiri dinamakan PT. Nafo cabang Muncar. Dengan dibangunnya pabrik ini maka perusahaan makin berkembang dengan pesat.

Pada tahun 1971 perusahaan mendapatkan tanah dekat PT. Nafo cabang Muncar, dengan mendapatkan tanah ini maka PT. Blambangan Raya memperoleh ijin industri pengalengan ikan dari menteri perindustrian dengan nomor : 3/1/30/PER-UU 29 Maret 1972, ijin usaha perdagangan : No. SIUP 469/13/PB/X/1989, ijin usaha tetap : 455/DJA/IUT-1/NON PAM-PMDN/XI/1988 dan Nomor Pokok Wajib Pajak 1.133.735.9.627. dengan berdirinya PT. Blambangan Raya ini maka PT. Nafo cabang Muncar ditutup dengan semua peralatan dialihkan ke PT. Blambangan Raya.

Akte notaris pendirian PT. Blambangan Raya adalah sebagai berikut :

Pengolahan	: Pengalengan Ikan
Notaries	: Refrizal, SH – no. 8886
Penanggung jawab perusahaan	: Fredianto Oetomo, MBA
Nama direktur dan dewan komisaris	: Ir. Benardi Rahayu
	Darren Soero Dimoelyo

Hartanto T. Pramana

Luas tanah : 25.705 m² (komplek industri)

Jumlah pekerja : ± 500 orang

Pada bulan Juli 2005 PT.Blambangan Raya berganti nama menjadi PT. Blambangan FoodPackers Indonesia (BFPI) yang beralamatkan di Jl. Sampangan No. 01 Muncar – Banyuwangi. Produk tuna kaleng berjalan hingga sekarang. PT. Blambangan FoodPackers Indonesia (BFPI) juga memproduksi tuna kaleng meliputi *tuna in oil* dan *tuna in brine* dan sambal goreng tuna dengan merek KIKU, *golden fish*, CIP dan emblem tuna (*tuna chunks*). Ikan kaleng yang diproduksi PT.Blambangan Raya terdiri dari *sardines* dan *mackerel* yang meliputi *sardines in tomato sauce*, *sardines in tomato with chili*, *mackerel in tomato sauce* dan *mackerel in tomato with chili*.

Merek sardines dan mackerel yang dibuat diantaranya ABC (maklon) dan CIP untuk kualitas nomor 1, sedangkan Kiku, Bandung, Navo dan Sampit untuk kualitas nomor 2. Selain itu juga terdapat tepung ikan untuk pakan ternak dan minyak ikan merupakan limbah yang menguntungkan.

PT. Blambangan FoodPackers Indonesia juga memproduksi berbagai macam produk antara lain bekicot dalam kaleng (*escargot*), sarden dalam kaleng, *baby corn* dalam kaleng, juga produk diversifikasi seperti baso ikan, bakso ayam, *chicken* dan *fish nugget*, tempura dan *nata de coco*, kerupuk ikan, Mei, sosis gula merah Selain itu PT.Blambangan FoodPackers Indonesia juga memproduksi non pangan, yaitu tepung ikan (*Fish Meal*).

4.1.2 Lokasi Perusahaan

PT. Blambangan FoodPackers Indonesia berada di Desa Kedungrejo Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi atau tepatnya di Jl. Sampangan No. 01 Muncar – Banyuwangi Jawa Timur. Lokasi perusahaan tersebut terdiri dari lokasi pabrik tempat produksi dan sekaligus kantor untuk mengurus segala administrasinya. Jarak antara pabrik dengan kota Banyuwangi ± 45 Km kearah

Barat Daya, sedangkan jarak antara pabrik dengan tempat pendaratan ikan ± 200 meter. Luas areal PT. Blambangan FoodPackers Indonesia adalah ± 5 hektar dengan luas bangunan $\pm 25.705 \text{ m}^2$.

Adapun batas-batas perusahaan sebagai berikut :

- a. Sebelah Utara : Berbatasan dengan CV. Sari Laut dan PT. Sumber Yala Samudra
- b. Sebelah Selatan : Berbatasan dengan rumah penduduk
- c. Sebelah Barat : Berbatasan dengan Pabrik Pakan Udang Yung Lie (PT. Sari Freed Indo Jaya)
- d. Sebelah Timur : Berbatasan dengan Dinas Kelautan dan Perikanan cabang Muncar dan Tempat berlabuhnya kapal sekaligus Pusat Pelelangan Ikan (PPI)

Kecamatan Muncar merupakan penghasil ikan yang cukup tinggi dengan lokasi yang cukup strategis. Hal ini menunjang keberadaan perusahaan yang berdekatan dengan sumber bahan baku sehingga dapat memperlancar proses produksi. Letak ini sangat menguntungkan dalam rangka pencarian bahan baku dan pengeluaran anggaran dana. Untuk mengetahui denah PT. BFPI dapat dilihat pada Lampiran 2.

Adapun pertimbangan utama PT. Blambangan FoodPackers Indonesia untuk pemilihan lokasi tersebut diatas adalah :

- a. Berada dekat dengan sumber bahan baku lokal (Banyuwangi dan sekitarnya) dari luar daerah ataupun luar pulau Jawa serta tersedianya tenaga kerja yang cukup di sekitar lokasi pabrik
- b. Sarana transportasi yang memadai
- c. Terletak di kawasan industri yang sedang berkembang
- d. Terletak di pinggiran kota sehingga memungkinkan dilakukan perluasan pabrik
- e. Jauh dari sumber kebisingan dan kontaminasi

4.1.3 Tata Letak Perusahaan

Tata letak PT. BFPI meliputi bangunan umum dan ruang produksi, tata letak perusahaan jelasnya dapat dilihat pada lampiran 3 dan 4 adapun bagian dari tata letak perusahaan dapat dijelaskan dibawah ini :

4.1.3.1 Bangunan Umum

Bangunan umum yang tersedia di PT. Blambangan FoodPackers Indonesia terdiri dari bangunan yang berada di sebelah timur dan barat. Bangunan yang berada di sebelah timur adalah bangunan utama, antara lain berupa satu ruang produksi tuna dan *escargot*, satu ruang produksi sarden, satu ruang produksi bakso dan nugget. Juga tersedia empat buah ruang penyimpanan beku (*cold storage*), ruang kantor, toilet, gudang penyimpanan kaleng kosong, gudang penyimpanan produk jadi, musholla, klinik, tangki air dan tempat parkir mobil dan motor. Untuk menunjang keamanan disediakan pos satpam yang menjaga pabrik siang malam. Sedangkan bangunan yang tersedia di sebelah barat terdiri dari satu ruang produksi tepung ikan, ruang pengolahan minyak ikan, kantin, landasan helikopter, parkir sepeda / sepeda motor dan pos satpam.

4.1.3.2 Ruang Produksi

Ruang produksi di PT. BFPI merupakan ruang untuk menghasilkan produk yang sudah melalui beberapa proses dalam ruangan tersebut. Ruang produksi tersebut terletak jauh dari gerbang atau lingkungan pabrik, tujuannya agar ruang produksi tidak terkena oleh polusi yang ada di luar. Ruang produksi di PT. BFPI dibagi menjadi tiga yaitu ruang produksi tuna dan *escargot*, ruang produksi sarden dan ruang produksi bakso dan nugget (*frozen product*). Ruang produksi untuk tuna kaleng dan sarden sekarang ini tidak dibedakan yang terdiri dari dua unit, unit pertama satu ruangan proses mulai dari bagian *trimming*, pencucian dan pengisian (*filling*).

Unit kedua dari ruang proses pengalengan meliputi bagian pengukusan (*pre cooking*), bagian penirisan, bagian pengisian medium, bagian penutupan kaleng dan

bagian pencucian kaleng. Ruang produksi untuk produksi bakso dan nugget berupa ruangan yang luas dan tidak ada pembagian seperti pada ruang produksi kaleng. Pada ruang produksi bakso dan nugget, terdapat pemisahan ruang yaitu ruang pembuatan nata de coco dan ruang fermentasi yang gelap.

a. Cold storage

Kamar pendingin atau penyimpanan dingin berfungsi menyimpan bahan baku sementara sebelum proses produksi. Penyimpanan bahan baku dilakukan pada suhu rendah 0°C sampai – 18°C. hal tersebut dilakukan dengan harapan kesegaran ikan dapat dipertahankan karena pada suhu -18°C bakteri pathogen tidak aktif.

PT. BFPI memiliki empat buah ruang penyimpanan dingin yang dipisahkan oleh lorong sepanjang 16 x 5 m². PT. BFPI mempunyai tiga ruang *cold storage* dan satu ruang *freezer* yaitu *air blast freezer* (ABF). Kapasitas dari masing-masing cold storage berbeda yaitu 100 ton, 200 ton dan 250 ton. Sedangkan untuk kapasitas dari ruang *freezer* adalah 5 ton. Letak *cold storage* berjauhan dengan letak ruang produksi bakso dan *frozen product* tetapi berdekatan dengan ruang *fish room* dan ruang produksi kaleng.

Tujuannya agar proses pemindahan material untuk produksi kaleng dapat cepat, tetapi tidak dengan ruang produksi bakso karena perusahaan menilai untuk produksi bakso tidak begitu membutuhkan perpindahan material yang cepat. *Freezer* yang digunakan adalah jenis *air blast freezer* (ABF) yang dilengkapi dengan kompresor, kondensor, evaporator, mesin pendingin serta thermometer. Bahan pendingin (*refrigerant*) yang digunakan adalah Freon 22. sedangkan suhu yang dicapai antara – 30°C sampai -40°C.

b. Gudang

Gudang merupakan ruang penyimpanan suatu bahan yang berupa bahan baku, bahan pembantu, bahan penunjang sekaligus untuk penyimpanan produk jadi.

PT. BFPI membagi gudang menjadi tiga bagian yaitu sebagai berikut :

- Gudang bahan pembantu dan penunjang

Gudang bahan pembantu dan penunjang ini umumnya digunakan untuk penyimpanan bahan pembantu dan pembantu untuk ikan kaleng, sedangkan untuk bakso tidak dipergunakan. Gudang tersebut terdiri dari dua ruang, ruang gudang bahan pembantu dan ruang gudang bahan penunjang. Gudang di bagian depan meruakan gudang bahan penunjang. Gudang tersebut dibagi menjadi dua sisi. Sisi pertama digunakan untuk menempatkan kaleng dan tutup kaleng. Kaleng disusun rapi per merek dan per palet. Sisi kedua untuk meletakkan kardus, kardus juga disusun rapi per merek dan per palet. Di area ini terdapat rak-rak untuk meletakkan berbagai label produk PT. BFPI yang ditata secara rapi menurut jenis produk dan mereknya. Tujuannya agar mudah mencari label manakah yang dibutuhkan.

- Gudang Jadi

Gudang untuk penyimpanan bakso yang siap dipasarkan diletakkan pada freezer yang bersuhu sampai - 20°C yang letaknya tidak banyak memakan tempat cukup di depan kantor gudang jadi, selebihnya gudang jadi digunakan untuk menyimpan dan meletakkan kaleng yang siap didistribusikan.

4.1.4 Tujuan Perusahaan

Setiap perusahaan yang berdiri (melakukan proses produksi), pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang ditetapkan itu harus dijadikan orientasi perusahaan dalam melakukan usahanya, sehingga segala hal yang dilakukan oleh pihak perusahaan akan lebih terarah. Tujuan yang ingin diraih perusahaan meliputi tujuan jangka panjang dan tujuan jangka pendek.

1. Tujuan jangka pendek perusahaan meliputi :

- a. Mempertahankan dan memelihara kelangsungan hidup perusahaan, berkaitan dengan usaha perusahaan dalam menjaga agar produksinya tetap lancar.

- b. Mencapai target yang telah ditetapkan, berdasarkan pada tujuan di atas, jika produksinya lancar, maka diharapkan akan dapat memenuhi target penjualan yang telah ditetapkan oleh perusahaan
 - c. Menjaga kestabilan kualitas dan kuantitas produk, berhubungan dengan usaha perusahaan untuk selalu menjaga dan meningkatkan kualitas dan mutu dari produk yang dihasilkan, serta menjaga agar permintaan konsumen selalu dapat terpenuhi
 - d. Meningkatkan produktivitas kerja, hal ini menyangkut tentang kinerja karyawan atau tenaga dalam hubungan dengan produk yang dihasilkan
2. Tujuan jangka panjang, merupakan tujuan yang akan dicapai perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama dibanding tujuan jangka pendek. Tujuan itu meliputi :
- a. Mencapai keuntungan maksimal, berdasarkan pada tujuan jangka pendek perusahaan diatas, maka perusahaan berharap agar konsumen merasa puas dan meningkatkan permintaan yang hal ini akan berdampak pada naiknya keuntungan yang ingin dicapai perusahaan.
 - b. Mempertahankan dan meningkatkan reputasi perusahaan, jika produk suatu perusahaan dikenal oleh konsumen karena kualitasnya yang bagus, maka secara otomatis nama perusahaan akan baik dan konsumen akan semakin loyal.

4.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan gambaran yang skematis tentang hubungan kerja sama orang-orang yang terdapat dalam suatu badan dalam rangka usaha mencapai tujuan. Peranan struktur organisasi dalam perusahaan adalah sangat penting, karena dengan adanya struktur organisasi dalam perusahaan dapat diketahui tugas dan tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki personilnya, sehingga setiap fungsi dari keseluruhan yang bertanggung jawab dapat dikerahkan

sesuai dengan tujuan. Selain itu koordinasi dapat mudah dilakukan, sehingga setiap bagian fungsi yang ada dalam perusahaan (organisasi) dapat mudah untuk saling bekerja sama. Dengan demikian dapat terbentuk suatu keharmonisan antar bagian dalam tugas sehari-hari.

Struktur yang ada pada PT. BFPI adalah struktur organisasi garis. Secara fungsional struktur organisasi di PT. BFPI dipimpin oleh General Manager (GM) yang bertanggung jawab pada perusahaan induk. Dalam menjalankan tugas sehari-hari dia bantu oleh manajer operasional (*Plant Manager PM*), General Manager saat ini membawahi tiga perusahaan yaitu PT. Blambangan Raya Canning yang berada di Muncar, PT. Blambangan Raya Galangan Kapal yang berada di Banyuwangi dan PT. Nafo Banyuwangi, dan Diagram struktur organisasi PT. Blambangan FoodPackers Indonesia dapat dilihat pada Lampiran 1

1. General Manager dan Plan Manager

- **Tugas utama *General Manager*** adalah sebagai pengambil keputusan perusahaan yang bersangkutan serta bertanggungjawabkan semua urusan finansialnya pada perusahaan induk.
- ***Plan Manager*** bertanggung jawab terhadap semua aktivitas atau kegiatan sehari-hari pabrik dengan mengkoordinasikan semua seksi-seksi yang ada sewaktu-waktu menangani hubungan keluar berdasarkan pertimbangan tertentu. *Plant Manager* hanya terdapat pada PT.BFPI yang berada di Muncar sedangkan yang ada di Banyuwangi langsung dibawah kendali *General Manager*.

***Plan Manager* atau manajer operasional** saat ini membawahi kepala bagian produksi, *Production Planning Inventory Control* (PPIC), personalia dan umum, laboratorium dan *quality control* (QC), teknik, pengadaan bahan baku, gudang jadi dan hubungan ekstrern.

2. Tugas Masing-masing Bagian

- **Bagian Produksi** mempunyai tugas melaksanakan operasi pengolahan antara kegiatan *head off*, *cleaning*, *Filling* dan *seaming*, *retorting*, serta *shipping*. Bagian produksi bertanggung jawab atas kelancaran dan keberhasilan proses produksi sejak penanganan dari bahan baku sampai bahan jadi, menjaga sanitasi dan hygiene peralatan, ruangan dan pekerja. Tugas bagian produksi berakhir hingga produk keluar dari ruang *retort*.
- **Bagian *Production Planning Inventory Control* (PPIC) dan Penjualan**
Mengatur dan merencanakan bahan baku yang akan diproduksi. Bertugas menyusun rencana produksi berdasarkan inventori yang ada, sebagai pengembangan produk bekerjasama dengan pihak-pihak yang terkait, serta memiliki wewenang untuk merencanakan program sejauh untuk kepentingan pengembangan. Sedangkan bagian Penjualan bertugas menangani penjualan produk baik di dalam atau luar perusahaan. Untuk penjualan di dalam perusahaan seperti proses penerimaan order/kerjasama dalam bentuk maklon, transportasi dan pengiriman barang kepada perusahaan “buyer” ditangani oleh *Internal Sales* sedangkan untuk penjualan produk di luar perusahaan dan promosi produk baru ditangani oleh bagian *Eksternal Sales*.
- **Bagian Personalia dan Umum** mempunyai tugas menerima dan memberhentikan karyawan, menangani gaji dan lembur, kesejahteraan karyawan, fasilitas karyawan, Tunjangan Hari Raya (THR), pendataan karyawan, menjaga keefektifan serta keefisienan kerja karyawan dengan pendelegasian tugas pada kepala bagian masing-masing. Melakukan pelatihan bagi karyawan baru berkoordinasi dengan bagian lain, mengadakan promosi bagi karyawan yang berpotensi untuk dikembangkan, mengadakan pembinaan dan pengembangan SDM yang telah ada di setiap bagian.

- **Bagian *Laboratorium dan Quality Control (QC)*** bertugas menjalankan kegiatan atau aktifitas yang diterapkan untuk mengendalikan suatu proses produksi, dari penerimaan bahan baku, bahan pembantu sampai produk akhir guna menghasilkan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Selain ini bertugas menentukan apakah suatu produk yang dihasilkan layak untuk didistribusikan atau tidak
- **Bagian Teknik** bertugas melayani setiap bagian perusahaan yang berhubungan dengan teknik atau peralatan, gudang dan listrik (merawat, memperbaiki dan mengoperasikan), mengatur semua peralatan, memonitor semua kegiatan teknik, merencanakan kebutuhan suku cadang, melakukan efisiensi biaya yang berhubungan dengan penggunaan mesin dengan mengoptimalkan pemakaian mesin-mesin.
- **Bagian Pengadaan Bahan Baku** bertugas bertanggung jawab terhadap kesediaan bahan baku ikan dan juga menentukan harga berdasarkan kualitas ikan, ukuran dan jenis ikan, menguasai pasar dengan tujuan untuk menentukan harga dengan cara mencari informasi dari pedagang, menyusun rencana pembelian sesuai kebutuhan proses produksi.
- **Bagian Gudang** bertugas menangani produk jadi keluar dari retort sampai produk tersebut siap didistribusikan. Bertanggungjawab atas terpenuhinya kebutuhan dalam proses produksi, mengawasi dan mengontrol bahan-bahan yang dibutuhkan dalam proses produksi meliputi bahan baku maupun bahan tambahan. Aktivitas yang dilakukan di gudang jadi meliputi penyimpanan produk (inkubasi) satu malam, pengelapan, inkubasi selama tujuh hari, pengemasan, penyusunan dalam pallet dan pengiriman.

4.3 Ketenagakerjaan

Tenaga kerja di PT. BFPI terbagi menjadi tenaga kerja bulanan, tenaga kerja harian dan tenaga kerja borongan. PT. BFPI memiliki 400 tenaga kerja dimana 6

orang tenaga kerja ditempatkan pada produksi bakso dan frozen product, 120 orang sebagai karyawan bulanan atau staff dan sisanya tenaga kerja harian tetap, tenaga kerja harian lepas dan tenaga borongan. Ketentuan tenaga kerja di PT. BFPI adalah sebagai berikut :

1. Tenaga kerja bulanan yaitu karyawan tetap perusahaan yang digaji tiap bulan dan mendapatkan fasilitas berupa pengobatan, asuransi kesehatan, asuransi kecelakaan, tunjangan hari tua, hak cuti dan uang lembur. Tenaga kerja bulanan PT. BFPI ada 120 orang.
2. Tenaga kerja harian disebut juga tenaga kerja tidak tetap yang tidak memiliki hak untuk menikmati fasilitas-fasilitas perusahaan yang telah disebutkan dan mereka menerima gaji per hari. Tenaga kerja harian di PT. BFPI berjumlah 178 orang.
3. Tenaga kerja borongan, merupakan tenaga kerja yang dipakai hanya pada saat-saat tertentu, tentu saja gaji tenaga kerja borongan ini tidak besar. Jumlah tenaga kerja borongan sekitar 250 orang.

4.3.1 Sistem Perekrutan Tenaga Kerja

Setiap penerimaan tenaga kerja di PT. BFPI dilaksanakan berdasarkan analisis kebutuhan tenaga kerja dari masing-masing departemen. Penerimaan tenaga kerja ini merupakan wewenang kepala bagian personalia dan umum.

Perekrutan tenaga kerja borongan tidak dilaksanakan seleksi dan persyaratan yang ketat, perusahaan hanya menuntut kesediaan, kejujuran, ketrampilan dan kedisiplinan kerja.

Kesejahteraan tenaga kerja ini merupakan faktor yang penting untuk diperhatikan karena peranan tenaga kerja sangat besar dalam menentukan kelancaran suatu produksi. Dengan adanya kesejahteraan karyawan terjamin, maka tenaga kerja dapat bekerja dengan tenang dan produksi dapat berjalan dengan lancar. Untuk menjamin kesejahteraan tenaga kerja, perusahaan mengikutsertakan

tenaga kerja untuk menjadi anggota astek yang terdiri dari asuransi kecelakaan, tabungan hari tua dan asuransi kematian.

4.3.2 Jadwal dan Jam Kerja Karyawan

4.3.2.1 Jam Kerja Umum

Berlaku bagi karyawan bulanan (*staff*) yang bekerja selama enam hari dalam seminggu, hari senin sampai jum'at mulai pukul 07.00 sampai pukul 14.30 wib, sedangkan hari sabtu hanya 5 jam kerja, yaitu mulai pukul 07.00 sampai 12.30 wib. Jam istirahat yang diberikan setiap harinya pukul 11.00 sampai pukul 12.00 wib digunakan untuk makan siang yang telah disediakan kantin, sholat dan istirahat. Jam kerja yang melebihi batas dihitung sebagai jam kerja lembur. Suplai bahan baku yang tidak kontinyu menyebabkan jam kerja di PT. BFPI tidak pasti. Proses produksi akan berlangsung jika bahan baku datang meskipun malam dan jika tidak ada bahan baku karyawan tetap diwajibkan datang untuk melakukan pekerjaan yang ada.

4.3.2.2 Jam Kerja Bergatian (shift)

Berlaku bagi tenaga kerja harian, tenaga kerja borongan dan satpam. Dalam sehari maksimum dibagi menjadi tiga shift.:

Shift I : 07.00 – 15.00 wib

Shift II : 15.00 -23.00 wib

Shift III : 23.00 – 07.00 wib

Jam kerja yang melebihi batas waktu yang telah ditentukan dihitung sebagai kerja lembur dan gaji lembur dihitung setiap jamnya.

4.3.3 Sistem Pengupahan dan Kesejahteraan Tenaga Kerja

Sistem pengupahan di PT. BFPI dibagi menjadi tiga yaitu :

- Pegawai bulanan dimana pembayaran upah ditangani oleh pimpinan perusahaan dan dibayarkan setiap bulan sekali pada akhir bulan.
- Pegawai harian tetap dimana pembayaran upah didasarkan pada kesepakatan awal sebelum mulai bekerja, upah diperhitungkan sebagai jumlah hari kerja

dikalikan besarnya upah per hari sama dengan jumlah gaji satu bulan dan dibayarkan pada akhir bulan.

- Tenaga kerja borongan dimana pembayaran upah dihitung sesuai dengan banyaknya perolehan hasil per hari tiap karyawan dan dibayarkan setiap dua minggu sekali pada akhir minggu kedua. Tenaga kerja borongan ini bersifat musiman (musim ikan).

PT. BFPI memiliki koperasi yang menyediakan sembilan bahan pokok (sembako) untuk para tenaga kerja. Keuntungan yang diperoleh koperasi adalah harga yang diberikan lebih murah dibandingkan harga luar. Di samping itu PT. BFPI menyediakan musholla, kantin, ruang istirahat, tempat parkir sepeda / sepeda motor / mobil. Pemberian makan kepada tenagakerja sebanyak satu kali pada saat makan siang, pemberian perlengkapan berupa baju seragam dan sepasang sepatu *boot* serta pemberian cuti pada tenaga kerja.

4.4 Produksi Perusahaan

4.4.1 Bahan baku dan Bahan Penolong

Bahan baku yang digunakan untuk proses produksi *sardines* di perusahaan ini adalah sebagai berikut :

1. Ikan Lemuru.

Perusahaan Blambangan FoodPackers Indonesia ini menggunakan bahan baku ikan Lemuru (*Sardinella longiceps*). Adapun bahan baku ini didapat dari lokal dan non lokal. Untuk daerah lokal yaitu daerah Muncar dan Gerajagan yang didatangkan dari nelayan setempat sedangkan non lokal didatangkan dari daerah Pasuruan, Situbondo, Puger, Probolinggo dan Bali.

2. Kaleng dan Etiket.

Kaleng dan etiket dibeli dari 3 *supplier*. Kaleng *sardines* 155 gr dan etiketnya dibeli dari *supplier* di Surabaya, kaleng polos 425 gr dan etiket untuk CIP 425 grr dan Sampit 425 gr dibeli dari *supplier* di Jakarta serta untuk kaleng polos 400

gr dan etiket produk *sardines* merek CIP 400 gr, Yoko TS 400 gr dan Yoko CS 400 gr dibeli dari *supplier* lokal di banyuwangi.

3. Pasta Tomat.

Pasta tomat yang dipakai PT. Blambangan Food Packers Indonesia didatangkan dari Surabaya.

4. Tepung Pengental.

Tepung pengental digunakan untuk mengetalkan bumbu *sardines* dalam kaleng sehingga bumbu tidak encer. Tepung ini dibeli dari salah satu distributor dari Surabaya.

5. Gula dan Garam

Gula dan garam didapatkan atau dibeli dari distribusi lokal di Banyuwangi.

6. Bumbu *Sardines*.

Bumbu *sardines* sudah dalam bentuk olahan setengah jadi yang nantinya tinggal dicampur dan dimasak dengan pasta tomat, tepung pengental dan air. Bumbu *sardines* dibuat sesuai dengan spesifikasi produk *sardines*.

7. Air

Suplai air didapatkan dari sumur bor, karena kualitas air di daerah Banyuwangi masih bagus dan layak untuk minum.

4.4.2 Mesin dan Peralatan Produksi

4.4.2.1 Mesin yang digunakan dalam proses produksi

Mesin-mesin produksi yang dijelaskan disini adalah semua mesin yang ada dalam perusahaan. Jenis mesin produksi yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Mesin *Boiler*.

Mesin ini merupakan mesin utama atau yang paling penting bagi perusahaan untuk menghasilkan produk-produknya. Mesin ini berguna sebagai motor penggerak bagi mesin-mesin pemasak *sardines*, tuna dan tepung ikan. Mesin ini dapat mengeluarkan tenaga uap yang berguna untuk memasak *sardines*

dengan uap pada *exhaust box*. Saat ini perusahaan mempunyai 3 buah mesin *boiler*.

2. Mesin *Rotary Washer*.

Mesin ini digunakan untuk mencuci ikan dan menghilangkan sisik ikan setelah dibuang kepala ikan dan isi perutnya secara manual. Saat ini perusahaan memiliki 2 buah *rotary washer*.

3. Mesin *Exhaust Box*.

Mesin ini digunakan untuk memasak ikan yang telah dimasukkan ke dalam kaleng dengan dikukus dengan uap panas yang berasal dari mesin *boiler* dengan temperatur antara 90°C sampai dengan 115°C. Saat ini perusahaan mempunyai 3 buah mesin *exhaust box*.

4. *Conveyor*.

Conveyor ini digunakan untuk meniriskan minyak ikan yang keluar dari ikan setelah dimasak dalam *exhaust box*, menjalankan kaleng yang sudah ada isinya untuk diisi saus dan untuk menjalankan kaleng masuk ke mesin *seamer*. Saat ini perusahaan mempunyai 3 buah *conveyor*. Mesin *conveyor* ini tersambung menjadi satu dengan mesin *exhaust box*.

5. *Filler*.

Filler digerakkan oleh mesin boiler, *filler* ini berupa saluran pipa panjang untuk menyalurkan bumbu yang sudah masak dalam *cook pan* untuk diisikan ke dalam kaleng *sardines*. Perusahaan telah memiliki mesin *filler* ini sebanyak 3 buah.

6. *Cook Pan*.

Cook pan digunakan untuk memasak bumbu *sardines* yang digerakkan oleh mesin boiler sebagai pemanas. Perusahaan telah memiliki 4 buah mesin *cook pan*.

7. Mesin Seamer.

Mesin ini digunakan untuk menutup kaleng *sardines*. Mesin ini biasa digunakan untuk menutup kaleng jenis 155 gr, 425 gr dan kaleng oval 400 gr. Saat ini perusahaan telah memiliki 3 buah mesin *seamer*.

8. Mesin Can Washer.

Mesin ini digunakan untuk mencuci kaleng *sardines* setelah dilakukan penutupan kaleng dengan mesin *seamer*. Mesin ini hanya bias mengerjakan pencucian untuk dua jenis kaleng yaitu kaleng 155 gr dan 425 gr. Untuk kaleng oval 400 gr, pencuciannya dilakukan secara manual. Perusahaan memiliki 2 buah mesin *can washer*.

9. Mesin Retort.

Mesin *retort* digunakan untuk mensterilisasi produk *sardines* yang telah jadi. Mesin ini berbentuk seperti panci besar untuk menampung kaleng-kaleng yang telah berisi *sardines*. Sterilisasi dilakukan dengan pemanasan kaleng pada suhu yang telah ditentukan, energi panas mesin *retort* ini juga berasal dari mesin *boiler*. Perusahaan saat ini memiliki 25 mesin *retort*.

10. Mesin Can Code.

Mesin *can code* digunakan untuk mencetak kode produksi dan *expired date* pada tutup kaleng. Saat ini perusahaan memiliki 2 buah mesin *can code*.

4.4.2.2 Peralatan produksi.

Jenis dan kegunaan peralatan yang ada di PT BFPI adalah sebagai berikut:

- Gunting. Yang digunakan sebagai pemotong dan menghilangkan kepala, ekor dan isi perut
- Bak. Yang digunakan sebagai tempat penampungan ikan yang telah di potong
- Rak pengukusan. Digunakan setelah pemotongan dan alat pemasukan ikan ke dalam mesin pengukus.
- Timbangan. Digunakan untuk menentukan standart isi ikan pada kaleng.

4.4.3 Proses dan Hasil Produksi

Proses produksi merupakan urutan kegiatan produksi mulai bahan baku sampai produk jadi, bahan baku merupakan persyaratan utama untuk menghasilkan mutu yang baik sehingga perlu mendapatkan perhatian. Bahan baku yang harus diperhatikan dalam pengalengan ikan meliputi jenis bahan baku dan penangkapan ikan segarnya.

Pada bagian ini akan menjelaskan bagaimana proses produksi pada PT. Blambangan FoodPackers Indonesia dilakukan. Penjelasan dari proses produksi akan dijelaskan di bawah ini :

1. *Trimming*

Bahan baku ikan yang sudah lolos dari penerimaan bahan baku langsung dipotong kepala dan ekornya. Dalam proses ini juga dilakukan pembersihan isi perut ikan. Pada proses ini dilakukan juga inspeksi untuk menyortir ikan-ikan yang sudah busuk, ukurannya yang terlalu kecil dan juga ikan yang telah pecah perut, sehingga tidak dapat memenuhi standar yang telah ditetapkan.

2. *Rotary Washing.*

Pada bagian ini ikan yang sudah dipotong kepala dan ekornya serta dibuang isi perutnya dilakukan pencucian. Pada proses ini ikan dibersihkan sisiknya, kotoran-kotoran yang menempel pada ikan dan dari darah ikan. Prosesnya adalah sebagai berikut ; pertama, ikan dimasukkan kedalam mesin, ikan akan dijalankan dengan diputar pada mesin sehingga ikan akan keluar pada sisi mesin yang satunya. Lama proses ini adalah 5 menit.

3. *Filling in Can.*

Filling in can ini adalah proses pemasukan ikan-ikan yang sudah dibersihkan dari proses sebelumnya kedalam kaleng-kaleng. Jumlah ikan yang dimasukkan kedalam kaleng sesuai dengan berat *sardines* yang diproduksi saat itu.

4. *Pre Cooking.*

Bagian ini adalah proses memasak ikan yang sudah diisikan pada kaleng. Proses ini dilakukan pada mesin *exhaust box*, pemasakannya dilakukan dengan menggunakan uap. Sistem pada mesin ini kaleng-kaleng dijalankan pada mesin dengan *conveyor*, lama ikan dimasak adalah 20 menit pada suhu $\pm 100^{\circ}\text{C}$.

5. *Penirisan.*

Setelah dimasak pada *exhaust box* ikan akan mengeluarkan minyak ikan, oleh sebab itu maka minyak tersebut harus dibuang. Pembuangan minyak ikan ini dilakukan pada *conveyor* dengan mengubah kemiringannya sehingga kaleng-kaleng yang lewat melalui *conveyor* tersebut menjadi miring, sehingga minyak ikannya dapat dibuang dengan mudah.

6. *Medium Filling.*

Ikan dalam kaleng yang telah ditiriskan minyaknya tetap pada *conveyor* yang sama tetapi posisi *conveyor* sudah dikembalikan seperti semula. Ikan dalam kaleng tersebut diisi secara otomatis dengan bumbu *sardines*.

7. *Seaming.*

Setelah selesai diisi dengan bumbunya, pada proses ini kalengnya ditutup dengan mesin *seamer*. Penutupannya dilakukan secara otomatis. *Seamer* yang dipakai sesuai dengan jenis kaleng yang digunakan saat itu.

8. *Can Washing.*

Setelah ditutup *sardines* tersebut langsung dicuci dengan mesin *can washer*. Proses ini tetap dilakukan pada *conveyor* yang sama. *Sardines* yang sudah melewati mesin *can washer* langsung ditempatkan di bak besar yang sudah diisi air, untuk menghilangkan busa.

9. *Retorting*

Proses ini adalah proses sterilisasi *sardines*. Setelah dicuci produk jadi tadi langsung dibawa untuk disterilkan. Proses sterilisasi dilakukan dengan cara *sardines-sardines* dimasukkan kedalam basket besar lalu dimasukkan dalam

tabung *retort*. Setelah beberapa *basket* dimasukkan tabung tersebut ditutup lalu dipanaskan dengan uap dari mesin *boiler* sampai dengan suhu tertentu yaitu 115°C selama ± 8 jam sesuai dengan standar yang telah ditentukan. Setelah itu *sardines* tersebut didinginkan selama 24 jam.

10. *Wiping*.

Setelah produk tersebut didinginkan langkah selanjutnya adalah *wiping* produk *sardines*. *Wiping* dilakukan karena kaleng-kaleng produk *sardines* tersebut masih basah dan berminyak, untuk itu produk jadi harus di lap untuk membersihkan kaleng.

11. *Incubating*.

Setelah kaleng-kaleng tersebut di lap maka langkah selanjutnya adalah menginkubasi produk jadi *sardines*. Proses inkubasi ini dilakukan selama 1 minggu atau 7 hari. Proses ini bertujuan untuk melihat apakah ada produk-produk *sardines* yang rusak.

12. *Labeling* (optional).

Langkah selanjutnya setelah produk *sardines* lolos dari masa inkubasi adalah proses *labeling*. Proses ini adalah penempelan etiket pada produk-produk *sardines* yang memakai kaleng polos tanpa gambar logo produk yang tercetak pada kaleng. Proses ini dilakukan secara manual. Pada proses ini para operator langsung memasukkan produk *sardines* kedalam kardus, setelah itu diberi label dan dimasukkan kembali ke dalam kardus.

13. *Packaging*.

Setelah selesai diberi label *sardines* langsung di *packaging* secara manual. Proses ini secara manual dilakukan oleh beberapa operator.

Adapun hasil produksi dengan perkembangan teknologi yang terus berkembang industri usaha ikan kaleng terus mengalami peningkatan produksi secara bertahap dari tahun 2005 sampai tahun 2008, perusahaan telah mampu

menghasilkan beberapa macam produk dengan berbagai ukuran, merk dan kemasan yang berbeda adapaun sebagaimana terlihat pada tabel berikut :

Tabel. 4 Hasil Produksi PT.BFPI Tahun 2005-2008 (karton)

Produk (Merk)	Satuan	Th. 2005	Th. 2006	Th.2007	Th.2008
CIP 155	gram	8.279	15.856	13.503	17.618
CIP 400	gram	4.081	5.832	5.038	8.799
CIP 425	gram	6.442	8.738	7.619	11.389
Bandung 155 A2	gram	5.686	60.160	15.011	15.576
Bandung 425	gram	-	13.679	2.895	6.057
Bandung 155 A1	gram	333	-	-	-
Sampit 155	gram	55.125	32.296	8.875	351.245
Sampit 425	gram	12.974	6.810	-	49.971
Kiku 155 Tomat	gram	49.699	89.484	39.070	55.084
Kiku 155 Chili	gram	292	260	-	-
Kiku 425		7.498	18.439	7.002	21.489
Navo155	gram	954	-	8.705	62.943
Total		151.363	21.553	107.718	600.171

Sumber data : PPIC PT. BPFI

4.5 Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk berkembang dan mendapatkan laba. Jadi dalam melaksanakan program pemasaran ini perusahaan harus benar-benar merencanakan segala sesuatunya yang berkait dengan program ini. Program pemasaran itu sendiri menyangkut tentang kebijakan produk, harga, promosi, saluran distribusi yang akan digunakan oleh perusahaan dalam memasarkan produknya tersebut.

4.5.1 Daerah Pemasaran

Dalam memasarkan produknya, PT. BFPI memiliki jaringan distribusi yang hampir menjangkau seluruh pelosok tanah air. Jaringan ini diarahkan untuk meratakan, meningkatkan mutu pelayanan yang diharapkan dapat memenuhi

kebutuhan dan keinginan mengkonsumsi produk ikan kaleng sebagai produk siap saji, untuk daerah pemasaran PT. BFPI meliputi :

1. Jawa Timur, meliputi daerah Surabaya dan Malang
2. Jawa Tengah, meliputi daerah Semarang dan Yogyakarta
3. Jawa Barat meliputi daerah Bandung, Jakarta dan DKI
4. Sumatra
5. Kalimantan meliputi Samarinda dan Pontianak
6. Sulawesi, meliputi Makasar
7. Bali
8. Irian Jaya

Adapun dalam pemasaran untuk produk ekspor meliputi Negara Afrika dengan produk black market, untuk label dan merknya itu diberikan pada Negara bersangkutan. PT.BFPI hanya memproduksi saja.

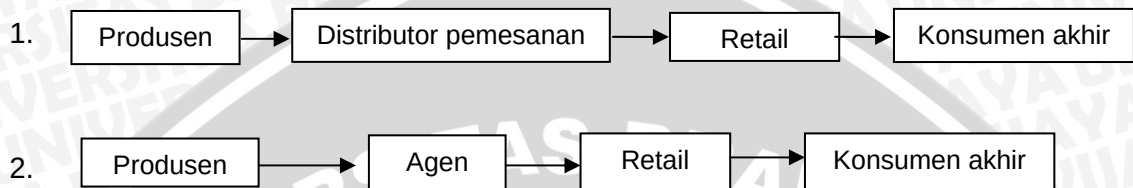
4.5.2 Konsumen

Sasaran konsumen yang dituju oleh perusahaan adalah konsumen menengah kebawah dan menengah keatas. Adapun perbedaan pangsa pasar sasaran ini sebabkan karena adanya dua jenis produk yang dihasilkan yaitu produk *clas premium (gride 1)* seperti merk CIP dimana produk ini hanya dapat diperoleh di supermarket dan swalayan dan produk *class fighting (gride 2)* seperti merk bandung, kiku, sampit, navo. Produk ini beredar di tradisional market sehingga dengan mudah diperoleh dengan bebas ditoko-toko dan mini market.

4.5.3 Saluran Distribusi

Untuk memperluas daerah pemasaran dan agar produk ikan kaleng tersebut cepat tersebar ke konsumen, maka perusahaan perlu segera menetapkan penggunaan saluran distribusi. Saluran distribusi adalah saluran yang digunakan oleh produsen untuk menyalurkan produk tersebut dari produsen sampai ke konsumen. Untuk memperlancar arus barang dari produsen ke konsumen, maka salah satu faktor yang terpenting adalah memilih saluran distribusi yang tepat untuk

menyalurkan barang tersebut secara efektif dan efisien. Penggunaan saluran distribusi yang tepat merupakan suatu hal yang penting dan harus diperhatikan oleh pihak perusahaan. Karena tidak mungkin suatu perusahaan akan memasarkan sendiri produknya kepada konsumen, dengan saluran distribusi ini kegiatan pemasaran akan semakin mudah dan efektif. Berikut ini saluran distribusi yang digunakan oleh PT. BFPI sebagai berikut :



Pelanggan atau Distributor / agen yang berupa perusahaan besar, seperti : UD. Dua Tiga, PT.Tiga Raksa Sby, PT. Yanata, PT. Cahaya Damai dalam pembeliannya biasanya melalui *Purchasing Order* (PO) setelah itu perusahaan mengirim sesuai produk yang diminta dengan pembayaran dengan tunai maupun kredit sesuai dengan kesepakatan antar kedua pihak. Pihak pembeli atau distributor juga dapat meminta produk dengan merk berbeda dengan jenis kualitas produk sama. Setelah menerima PO tersebut, perusahaan memprosesnya dengan waktu yang disepakati. Sedangkan konsumen yang berupa agen atau retail biasanya dapat langsung datang ke perusahaan atau lewat telepon untuk melakukan pemesanan melalui PPIC dan Penjualan atau melalui staf pada bagian kanvas sebagai agen pemasaran produk lokal. Selain itu PT.BFPI juga menggunakan sistem personal selling dengan langsung bertemu para customer untuk menawarkan produknya dalam mencari pelanggan sebanyak-banyaknya.

PT.BFPI memiliki dua jenis produk dengan kelas yang berbeda. Untuk gride yang pertama merk CIP, pemasaran produk sarden pada PT. BFPI adalah melalui sistem pemesanan (*order*) dan personal selling. Setelah memiliki kesepakatan dan kerjasama pemesanan atau permintaan produk dapat dilakukan melalui via telepon atau datang langsung ke perusahaan dengan melihat produk-produk yang diproduksi oleh PT.BFPI yang kemudian setelah produk siap, produk dapat

langsung dikirim kepada para pelanggan yang telah menjalin hubungan kerja sama seperti yang disebutkan diatas sebagai distributor atau agen. Dari distributor inilah produk tersebut diteruskan ke agen kemudian ke pengecer hingga sampai kepada konsumen. Sedangkan untuk tipe *fighting* atau gride 2, hal tersebut dipasarkan untuk kalangan masyarakat menengah kebawah, jika produsen dalam hal ini PT. BFPI dapat melayani pembelian dalam partai kecil yang dapat diperoleh langsung dari perusahaan melalui bagian Kanvas atau agen pemasaran PT.BFPI.

4.5.4 Promosi

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pemasaran. Meskipun PT. BFPI tidak mengadakan promosi secara besar-besaran disebabkan oleh besarnya biaya promosi yang dikeluarkan, mengingat perusahaan sudah mempunyai daerah-daerah pemasaran yang tetap dengan bekerjasama dengan para agen dan distributor di kota-kota besar di tanah air dengan sistem *purchasing order*, selain itu perusahaan juga menggunakan sistem *personal selling* dengan melakukan kunjungan-kunjungan langsung ke berbagai daerah untuk terus mencari pelanggan dalam menawarkan produknya hingga memperoleh suatu kesepakatan kerja sama dalam memasarkan produknya, dengan kesepakatan baik berupa kuantitas, kualitas produk serta harga produk, setelah itu perusahaan dapat mengirimkan produk sesuai dengan barang yang di inginkan atau dipesan. Adapun promosi yang pernah dilakukan yaitu dengan mengikuti pameran atau expo diberbagai daerah. Hal ini dimaksudkan untuk memperkenalkan produk secara langsung ke konsumen. Dan memberikan berupa discount yaitu berupa *quantity discount* untuk menarik para pembeli.

4.5.5 Produk Yang Dihasilkan

PT. Blambangan FoodPackers Indonesia merupakan suatu perusahaan pengolahan ikan di bidang pengalengan. Produk-produknya antara lain ikan sardines kaleng dengan ukuran 155 g dan 425 g untuk kaleng silinder, kaleng oval 400 g selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5. Merk *sardines* milik PT. Blambangan

FoodPackers Indonesia antara lain CIP, Kiku, Nafo, Bandung dan Sampit. Selain itu juga memproduksi tuna dalam kaleng yaitu *tuna in oil* dan *tuna in brine* dengan ukuran kaleng 185 g dan 1880 g, sambal goreng tuna dengan ukuran kaleng 185 g dengan merk *golden fish*, escargot dengan ukuran kaleng 200 g, tepung ikan serta minyak ikan.

PT. BFPI saat ini mengembangkan produknya yang hanya merupakan *by product* antara lain *baby corn*, *tropical fruit cooktail* dalam kaleng, abon ikan tuna, bakso ikan tuna, ikan lemuru dan ayam, kerupuk ikan, mie, *nugget* ikan dan ayam.

4.5.6 Harga Produk

Perusahaan dalam menetapkan harga jual per unit, di tentukan sebelumnya dengan memperhitungkan biaya *variabel cost*, meliputi bahan baku, biaya produksi dengan jumlah tertentu, ditambah presentase laba yang diinginkan oleh perusahaan akan menghasilkan harga jual produk. Biaya produksi ini meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya produksi. Disamping itu perusahaan dalam menetapkan harga produk juga mempertimbangkan harga yang ditawarkan pada pesaing, kenaikan biaya operasional maupun kenaikan bahan baku.

Pada tabel 5 dibawah ini akan ditunjukkan beberapa produk ikan kaleng yang dihasilkan oleh PT. BFPI dengan spesifikasi produk dan harga produk perkarton.

Tabel. 5 Harga Jual Produk PT. Blambangan Foodpackers Indonesia

No	Nama Produk	Isi/Karton	Harga/Karton
1	CIP Sardines	50 x 155 gram	125.000
2	CIP Sardines	24 x 425 gram	150.000
3	CIP Sardines	24 x 400 gram	145.000
4	Bandung Sardines	50 x 155 gram	95.000
5	Bandung Sardines	24 x 425 gram	105.000
6	Sampit Sardines	50 x 155 gram	95.000
7	Sampit Sardines	24 x 425 gram	105.000
8	Kiku Sardines	50 x 155 gram	95.000
9	Kiku Sardines	24 x 425 gram	105.000
10	Navo Sardines	50 x 155 gram	95.000
11	Golden fish (Tuna in Oil)	48 x 185 gram	285.000
12	Tuna Sambal Goreng	48 x 185 gram	285.000

Sumber : PT.Blambangan FoodPackers Indonesia (BFPI)

Adapun dalam pemberian harga produk PT.BFPI memiliki dua katagori dalam memasarkan produknya sesuai dengan tingkat ekonomi masyarakat yaitu 1. kelas *premium* yaitu produk dengan kualitas no. satu (*gride 1*) seperti merk CIP untuk kelas kalangan masyarakat menengah keatas yang di dapat diperoleh di supermarket atau swalayan (*market modern*). 2. kelas *fighting* yaitu produk dengan kualitas no. dua (*gride 2*) seperti merk Kiku (*brand image*), Navo, Sampit, dan Bandung.

4.5.7 Pesaing

Pesaing yang terjadi tidak hanya berasal dari pesaing lokal saja, tetapi juga regional dan Nasional. Kualitas produk yang dihasilkan dari pesaing sama-sama berkualitas tinggi, hanya saja harga produk yang ditawarkan berbeda-beda. Saat ini, PT. Blambangan FoodPackers Indonesia (BFPI) Indonesia dalam menawarkan produknya kepada konsumen memberikan harga yang dapat dijangkau oleh para konsumen untuk merebut pangsa pasar. Adapun nama-nama perusahaan yang sejenis diantaranya :

- 1.) PT. Pasific Harvest Banyuwangi
- 2.) PT. Maya Muncar
- 3.) PT. Sumber Yala Samudera
- 4.) PT. Karya Manunggal P.S (Kamapris)
- 5.) PT. Avila Prima
- 6.) CV. Sari Laut Muncar

Dalam menghadapi pesaing yang semakin kompetitif, PT. BFPI banyak melakukan program-program yang bertujuan untuk mempertahankan kedudukan produk sarden di pasar konsumen. Program yang dilakukan meliputi pengelolaan manajemen secara lebih baik dan pengolahan mekanisme kerja secara terkoordinir berkaitan dengan penampilan produk di pasar, perusahaan berusaha menampilkan produk sarden sebaik mungkin. Pengawasan terhadap kualitas produk betul-betul

diperhatikan. Mulai dari awal proses produksi dalam hal ini pemilihan ikan dan sauce yang digunakan, pengelolaan sampai pada pengalengan

4.5.8 Target Penjualan dan Realisasi Penjualan

Selama ini perusahaan menetapkan target penjualan dalam tiap tahunnya, adapun rincian pada tahun 2006 *raw material* (RM) membutuhkan bahan baku untuk memproduksi ikan kaleng sardines mencapai ± 1400 ton, pada tahun 2007 *raw material* (RM) mencapai ± 660 ton, pada tahun 2008 *raw material* (RM) mencapai ± 2100 ton dengan bekerjasama sama dengan para distributor atau agen dengan sistem *purchasing order* (PO) tergantung dari jumlah pesanan dari para pelanggan maupun sebagian kecil yang dijual secara umum. Besarnya realisasi penjualan dari tahun ke tahun dipengaruhi kondisi ekonomi secara makro yang mempengaruhi pertumbuhan penjualan produk konsumen sebagai pemakai produk ikan kaleng yang secara tidak langsung mempengaruhi volume realisasi penjualan.

Tabel dibawah ini volume penjualan perusahaan dalam tiga tahun terakhir :

Tabel 6 Hasil *Purchasing Order* (PO) dan Realisasi Penjualan Th. 2006

Produk (merk)	Total		
	<i>Purchasing Order</i> (PO)	Realisasi Terkirim	
	(Karton)	(Karton)	%
CIP 155 G	16.503	16.503	100
CIP 425 G	8.513	8.394	99
CIP 400 G	8.389	5.952	71
Bandung 155 G	64.830	54.458	84
Bandung 425 G	17.700	14.680	83
Sampit 155 G	7.655	12.980	170
Sampit 425 G	3.880	5.685	147
Kiku 155 G Tomat	85.571	84.476	99
Kiku 155 G Chili	200	200	100
Kiku 425 G	17.456	16.707	96
Navo155 G	-	-	-
TOTAL	230.697	220.035	95

Sumber data : PPIC PT. BPFI

Pada tabel 6 diatas total order pada tahun 2006 sebanyak 230.697 karton dengan realisasi terkirim sebanyak 220.035 karton dengan persentase 95 % hal ini menunjukkan tingkat permintaan akan produk ikan sardines pada PT. BFPI cukup

optimal hal ini dapat memenuhi tingkat kebutuhan konsumen dalam mengkonsumsi ikan, dan dapat memberikan suatu keuntungan yang besar pula bagi perusahaan.

Tabel. 7 Hasil *Purchasing Order* (PO) dan Realisasi Penjualan Th. 2007

Produk (merk)	Total		
	<i>Purchasing Order</i> (PO)	Realisasi Terkirim	
	(Karton)	(Karton)	%
CIP 155 G	14.659	14.070	96
CIP 425 G	8.452	7.917	94
CIP 400 G	5.071	5.097	101
Bandung 155 G	15.900	16.438	103
Bandung 425 G	4.375	4.275	98
Sampit 155 G	22.250	6.150	28
Sampit 425 G	1.000	250	25
Kiku 155 G Tomat	45.325	40.125	89
Kiku 155 G Chili	-	-	-
Kiku 425 G	11.555	40.125	64
Navo155 G	22.000	8.708	40
TOTAL	150.587	110.475	73

Sumber data : PPIC PT. BPF

Pada tabel 7 diatas total order pada tahun 2007 sebanyak 150.587 karton dengan realisasi terkirim sebanyak 110.475 karton dengan persentase 73 % itu berarti dari 150.587 karton (100%), PT.BFPI hanya mampu memenuhi 110.475 karton (73%) artinya tingkat permintaan masih cukup tinggi dari penawaran yang dapat direalisasikan dan sisanya masih belum terpenuhi secara optimal.

Tabel 8 Hasil *Purchasing Order* (PO) dan Realisasi Penjualan Th. 2008

Produk (merk)	Total		
	<i>Purchasing Order</i> (PO)	Realisasi Terkirim	
	(Karton)	(Karton)	%
CIP 155 G	15.759	15.39	97
CIP 425 G	11.36	10.347	91
CIP 400 G	7.855	7.591	97
Bandung 155 G	14.782	14.732	100
Bandung 425 G	4.25	4.433	98
Sampit 155 G	16.100	166.304	107
Sampit 425 G	34.125	39.472	116
Kiku 155 G Tomat	53.01	51.325	97
Kiku 155 G Chili	-	-	-
Kiku 425 G	20.020	20.020	100
Navo155 G	58.292	55.750	96
TOTAL	375.829	385.333	103

Sumber data : PPIC PT. BPF

Pada tabel 8 diatas total order pada tahun 2008 sebanyak 375.829 karton dengan realisasi terkirim sebanyak 385.333 karton dengan persentase 103 % itu

berarti pada tahun 2008 realisasi pengiriman atau penawaran lebih besar dari permintaan (order) yang diberikan perusahaan, permintaan mengalami optimalisasi pengiriman yang cukup optimal yang didukung dengan meningkatnya tingkat konsumsi masyarakat dalam mengkonsumsi ikan dari tahun sebelumnya, hal ini perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumen (pelanggan) dan dapat meningkatkan tingkat pendapat bagi perusahaan.

4.6 Keuangan Perusahaan

Dalam penentuan strategi yang tepat guna, pada dasarnya perlu melihat unsur-unsur internal dan eksternal dari perusahaan, karena dapat menunjukkan kondisi internal perusahaan jika dihadapkan pada kondisi eksternal yang dihadapi. Aspek keuangan merupakan salah satu aspek internal perusahaan, karena aspek ini menyajikan data keuangan dan akuntansi yang dibutuhkan dalam analisis strategi, sehingga dapat diketahui bagaimana kondisi keuangan perusahaan berdasarkan analisis rasio keuangan, tingkat *leverage*, dan profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk meningkatkan modal jangka pendek, jangka panjang, dan mengontrol keseimbangan hutang, efektivitas, dan efisiensi sistem akuntansi biaya anggaran, dan prosedur perusahaan mendapatkan sumber daya berguna untuk melakukan ekspansi. Akan tetapi, karena terbentur oleh kebijakan perusahaan untuk tidak mempublikasikan data yang berkaitan dengan rahasia perusahaan, maka data mengenai keuangan akuntansi perusahaan tidak dapat disajikan, karena data keuangan dan akuntansi perusahaan merupakan rahasia perusahaan.

4.7 Analisis Lingkungan Eksternal

Salah satu aspek yang penting yang mendukung kelangsungan suatu usaha adalah lingkungan eksternal perusahaan yang sifatnya dinamis dan diluar kendali perusahaan, sehingga mengharuskan manajemen perusahaan untuk mengarahkan

perusahaan sesuai dengan dinamika lingkungan yang terjadi untuk memantau faktor-faktor ekonomi eksternal guna mengenali peluang-peluang maupun ancaman-ancaman yang ada dan meneliti korelasi antara strategi perusahaan dengan tanggapannya terhadap lingkungannya. Lingkungan eksternal yang akan dicermati meliputi lingkungan umum dan lingkungan industri

4.7.1 Lingkungan Umum

a. Demografi

Faktor demografi menyangkut perkembangan penduduk termasuk perubahan jumlah penduduk suatu daerah, distribusi pendapatan dan pergeseran umur. Semakin besar jumlah penduduk maka tuntutan ekonomi akan semakin besar pula.

Jumlah penduduk Indonesia berdasarkan sensus penduduk pada tahun 2006 adalah 238.452.952 jiwa. Bahwasanya jumlah penduduk dari tahun ketahun cenderung meningkat sehingga pertumbuhan akan kebutuhan penduduk dari tahun ke tahun mengalami peningkatan dan area pasar semakin terbuka. Hal ini sangat menguntungkan bagi pihak perusahaan yaitu PT.Blambangan FoodPackers Indonesia selaku produsen yang memproduksi produk berbagai makanan khususnya ikan kaleng, karena dengan meningkatnya jumlah penduduk, yang didukung pula dengan meningkat tingkat konsumsi masyarakat indonesia dalam mengkonsumsi ikan sekitar 24,63 kg perkapita/tahun.

Tingkat pertumbuhan penduduk yang tinggi akan mempengaruhi tingkat kebutuhan masyarakat. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan maka semakin naik pula jumlah kebutuhan konsumen, maka akan menjadi peluang bagi PT. BFPI dalam mengembangkan usahanya di seluruh tanah air.

b. Ekonomi

1) Pertumbuhan Ekonomi Nasional

Pertumbuhan ekonomi dapat digunakan untuk melihat kondisi perekonomian di suatu wilayah. Untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi di kota Banyuwangi dan propinsi Jawa Timur dapat dilihat dari label berikut:

Tabel .9 Laju Pertumbuhan Ekonomi Kota Banyuwangi dan Propinsi Jawa Timur Tahun 2004-2006 (Dalam Persen)

Kota	Tahun	%	Propinsi	Tahun	%
Banyuwangi	2004	4,30	Jawa Timur	2004	5,83
	2005	5,26		2005	5,84
	2006	5,94		2006	5,80

Sumber: Bps.go.id

Laju pertumbuhan ekonomi untuk di tingkat kota khususnya Banyuwangi pada tahun 2004 sebesar 4,30 pada tahun 2005 meningkat menjadi 5,26, kemudian tahun 2006 pertumbuhan ekonomi di kota Banyuwangi terus meningkat menjadi 5,94. Untuk di tingkat propinsi pertumbuhan ekonomi di tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi menandakan bahwa pertumbuhan ekonomi di tingkat propinsi tidak stabil. Hal ini terjadi karena adanya krisis ekonomi salah satunya yang mengakibatkan naiknya harga BBM dan berbagai macam kebutuhan pokok. Diharapkan pada tahun-tahun berikutnya kondisi ekonomi akan membaik atau mengalami peningkatan di semua sektor, khususnya sektor perikanan. Mengingat ikan memberikan kontribusi yang cukup besar pada laju pertumbuhan ekonomi khususnya kota Banyuwangi dan Bangsa Indonesia pada umumnya.

2) Tingkat Inflasi

Tingkat inflasi merupakan tingkat banding antara jumlah uang yang beredar di masyarakat dengan jumlah barang yang tersedia. Jika jumlah uang yang beredar di masyarakat lebih sedikit dari pada jumlah barang yang tersedia, maka akan menciptakan inflasi. Dengan keadaan yang demikian maka harga-harga barang yang beredar tentunya menjadi lebih mahal. Tingkat inflasi

menunjukkan terjadinya suatu kenaikan atau penurunan dalam tingkat harga secara umum yang diukur dengan berdasarkan pada indeks harga konsumen atau pada umumnya disebut juga dengan penurunan riil nilai mata uang.

Tabel .10 Laju Inflasi Indonesia Tahun 2004-2008

Tahun	Tingkat Inflasi (%)
2004	6,40
2005	7,32
2006	6,60
2007	6,41
2008	9,66

Sumber : bps.go.id

Tabel di atas secara umum menunjukkan angka yang fluktuasi. Pada tahun 2004 inflasi tingkat nasional sebesar 6,40 %. Pada tahun 2005, inflasi naik menjadi 7,32 % yang kemudian turun pada tahun 2006 menjadi 6,60%. Untuk tahun 2007 turun kembali 6,41% dan naik kembali pada tahun 2008 mencapai 9,66 %.dikarenakan dengan adanya tingkat kenaikan BBM pada tahun ini yang berdampak pula pada kenaikan tarif dasar listrik dan telepon.

Sepanjang perekonomian nasional menunjukkan pertumbuhan yang positif, inflasi dan suku bunga relatif rendah dan stabil , maka pemulihan tingkat daya beli konsumen untuk membeli produk ikan kaleng akan terus berlangsung, ini akan memacu kegairahan sektor industri perikanan khususnya bidang perikanan di tahun-tahun mendatang.

c. Sosial

Kondisi sosial masyarakat berubah-ubah. Hendaknya perubahan-perubahan sosial yang mempengaruhi dapat diantisipasi oleh perusahaan.

Berbagai upaya yang telah dilakukan perusahaan untuk menyesuaikan diri terhadap faktor-faktor sosial ini antara lain dengan cara memberdayakan masyarakat sekitar perusahaan untuk menjadi karyawan perusahaan setempat. Dengan upaya ini diharapkan keberadaan perusahaan mampu meningkatkan taraf hidup masyarakat sekitar perusahaan. Akan tetapi sebagai industri

manufaktur tentulah perusahaan akan menimbulkan dampak negatif terhadap lingkungan sekitar pabrik, akan tetapi karena perusahaan PT. BFPI merupakan perusahaan yang dominan memproduksi ikan kaleng dan tepung ikan yang mengeluarkan limbah pabrik dan bauh tidak sedap, dimana limbah pabrik yang keluar dapat dimanfaatkan oleh masyarakat sekitar dan diproses kembali sehingga menjadi nilai ekonomis dan menjadi hasil pendapat bagi masyarakat sekitar. Selain itu perusahaan pada tiap tahun memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) bagi masyarakat sekitar pabrik berupa beras, ikan sarden dan berupa hewan kurban berupa kambing pada hari raya kurban.

d. Politik/Pemerintah

Kondisi politik sangat mempengaruhi terciptanya stabilitas ekonomi suatu negara. Pemerintah sebagai lembaga regulator dan eksekutor pembangunan sangat penting untuk diperhatikan. Berbagai kebijakan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah memberi pengaruh besar terhadap bagaimana suatu bisnis dilakukan

Kondisi politik yang tidak menentu sejak tahun 1997 mempengaruhi kepercayaan berbagai pihak terhadap pemerintah, baik kreditor, investor, masyarakat dalam dan luar negeri. Kebijakan pemerintah yang dinilai sebagai ancaman bagi perusahaan adalah kenaikan harga BBM yang akan membawa dampak pada kenaikan harga barang/jasa yang mempengaruhi proses produksi seperti bahan baku dan proses produksi sehingga meningkatkan biaya produksi dan beban perusahaan menjadi lebih besar. Kebijakan pemerintah untuk menaikkan Upah Minimum Regional (UMR) juga dapat meningkatkan biaya produksi.

Disisi lain dampak positif yang dirasakan PT. BFPI adalah turunya harga minyak dunia yang mencapai $\pm$ 40 dolar/barel yang berdampak positif yaitu turunya harga BBM nasional dari harga Rp. 6000/liter turun menjadi Rp.5000/liter dan turun kembali menjadi harga Rp. 4500/liter. Kestabilan kondisi

politik sangat penting bagi perusahaan guna terciptanya iklim usaha yang kondusif.

Secara umum variabel politik berkesan dengan keberadaan regulasi, stabilitas politik dan peranannya secara ekonomis dan politik. Kodisi politik yang tidak menentu merupakan salah satu ancaman yang harus segera dipulihkan agar sektor perikanan khususnya dapat berkembang dengan baik dan pemerintah harus berusaha untuk mengeluarkan kebijakan-kebijakan baru yang disesuaikan dengan kondisi saat ini. Faktor politik baik secara nasional maupun internasional akan memberikan iklim tertentu bagi dunia usaha. Kebijakan politik yang baik akan mendukung akan menciptakan keamanan dan kelancaran perdagangan. Sebagai contoh perundangan-undangan, sistem perdagangan global dan kebijakan pemerintah di bidang ekspor- impor.

Bentuk dukungan pemerintah yang lain diantaranya UU No. 31 tahun 2004 Secara umum tujuan pemanfaatan dan pengelolaan sumberdaya perikanan diantaranya meningkatkan ketersediaan dan konsumsi sumber protein ikan, mengoptimalkan pengelolaan sumberdaya ikan, meningkatkan produktivitas, mutu nilai tambah, dan daya saing, meningkatkan ketersediaan bahan baku untuk industri pengolahan ikan.

Selain itu Pemerintah Indonesia saat ini juga mendirikan sebuah perkumpulan yaitu APII : Asosiasi Pengalengan Ikan Indonesia, sebagai wadah menyampaikan aspirasi suatu industri pengalengan se-Indonesia. Dan dapat menyalurkan aspirasi langsung kepada pemerintah dalam hal kebijakan-kebijakan pemerintah yang dapat merugikan industri khususnya pengalengan ikan. Selain itu terbentuknya Forum Peningkatan Konsumsi Ikan Nasional (FORIKAN INDONESIA) yang dikukuhkan pada tanggal 20 September 2006 oleh Menteri Kelautan dan Perikanan, Bapak Freddy Numberi. Organisasi ini merupakan suatu wadah yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri nomor 29 Tahun 2006 dengan tujuan untuk menyatupadukan gerak dan langkah

semua unsur terkait (*stakeholders*) dalam rangka mendorong peningkatan konsumsi ikan nasional.

e. Teknologi

Teknologi adalah satu elemen yang berperan dalam upaya peningkatan setiap perusahaan. Perubahan dan kemajuan teknologi sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan. Peranan teknologi tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan sehari-hari teknologi akan terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Dalam sektor usaha kemajuan dibidang komunikasi, sistem informasi, transportasi, komputerisasi dan peralatan proses produksi sangat diperlukan dalam mendukung terlaksananya proses produksi untuk menghasilkan produk dengan kuantitas dan kualitas terbaik dalam meningkatkan daya saing. Untuk itu dibutuhkan mesin produksi modern yang mampu memenuhi target produksi dengan efisien biaya, kualitas dan quantity sehingga tidak mengganggu rantai produksi dan rantai distribusi konsumen. Diharapkan pemakaian teknologi yang efisien dan tepat guna mampu mendukung terciptanya tujuan perusahaan dan meminimalisir kegagalan dalam mencapai tujuan.

f. Persaingan

Perusahaan yang berhasil selalu berusaha mengenali pesaingnya sebaik mungkin, seperti yang dilakukannya terhadap para konsumen. Saat ini, perusahaan semakin menghadapi persaingan cukup ketat yang berasal dari banyaknya perusahaan domestik yang sejenis yang secara otomatis produk yang tawarkan banyak yang sejenis pula, oleh karena itu diperlukan keunggulan dalam suatu produk agar konsumen tetap memilih produk yang dihasilkan perusahaan.

Dalam hal ini PT. BFPI berusaha mempertahankan, bahkan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkannya dan pelayanan terhadap

konsumen. Selain itu pula PT. BFPI juga berupaya mengembangkan usahanya dengan memproduksi berbagai macam produk.

4.7.2 Lingkungan Industri

Suatu organisasi/perusahaan mutlak untuk mengenal lingkungan industrinya dalam bidang apa perusahaan tersebut bergerak. Pendatang baru akan memasuki suatu industri tertentu dengan segala kemampuan dan kapasitas yang dimilikinya.

1. Ancaman Pendatang Baru

a. Biaya Modal

Yang dimaksud biaya modal adalah investasi awal yang diperlukan oleh investor untuk memulai atau mendirikan perusahaan. Untuk mendirikan perusahaan baru dalam industri ikan kaleng, diperlukan investasi biaya yang cukup besar, terutama untuk pembelian aktiva tetap seperti tanah, gedung, peralatan dan perlengkapan kantor, peralatan dan perlengkapan pabrik serta sarana transportasi dsb, bukan hanya dari fasilitas-fasilitas tetap, melainkan juga untuk menutupi beban biaya yang harus ditanggung perusahaan, misalnya biaya kerugian awal.

Kemampuan modal yang besar, kapasitas sumber daya, dan teknologi yang dimilikinya membuat pendatang baru tersebut menjadi ancaman bagi perusahaan lain yang sudah bersaing sebelumnya.

b. Keunikan Produk

Ada hal-hal khusus yang membedakan antara produk ikan kaleng atau dengan yang lainnya. Cita rasa, merk, kemasan dan harga, paling tidak memiliki keunikan yang membedakan antara produk ikan kaleng perusahaan satu dengan lainnya. Artinya, jika perusahaan baru ingin memasuki usaha ini, harus memiliki keunikan atau motif produk yang dipasarkan seperti bentuk kaleng yang berbeda dengan yang lain, warna kemasan, citra rasa yang berbeda dan harga terjangkau sehingga mudah diperoleh.

c. Akses Saluran Distribusi

Perusaha-perusahaan ikan kaleng yang telah lama berdiri dan memiliki akses saluran distribusi kedearah-daerah hampir diseluruh tanah iar yang telah tenjalin kerjasama dan kontrak kerja dengan baik, sehingga dapat menghambat masuknya pendatang baru. Hal tersebut dapat menjadi peluang bagi perusahaan-perusahaan ikan kaleng yang lama berdiri dan merupakan ancaman bagi perusahaan baru yang memproduksi produk yang sejenis khususnya ikan kaleng untuk mengembangkan usahanya

2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok memegang peranan yang sangat penting terhadap keberadaan suatu usaha. Pemasok yang dimaksud disini adalah perusahaan yang menyediakan bahan baku dan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk ikan kaleng. Karena pemasok merupakan penyedia faktor-faktor produksi yang merupakan komponen dalam kelengkapan fasilitas penunjang produksi yang ditawarkan. Tanpa adanya pemasok, maka industri ikan kaleng akan mengalami kesulitan yang pada akhirnya berdampak pada kinerja perusahaan. Secara umum untuk dapat beroperasi dan berproduksi, karena bahan baku yang digunakan tidak lepas dari peranan pemasok

Perusahaan ikan kaleng ini dalam membeli bahan baku utama (ikan) cukup mudah dikarenakan tempat usaha yang sangat strategis dekat dengan Pelabuhan/ Tempat Pendaratan Ikan (TPI) sehingga dalam mencari bahan baku cukup mudah, biasanya para pemasok bahan baku dari lokal diperoleh dari Muncar, Gerajagan, Pancoran, untuk luar daerah dari Tuban, Probolinggo, Besuki, Pasuruan dan Bali, untuk menawarkan hasil tangkapan para nelayan, jika bahan baku sesuai dengan size yang dibutuhkan dalam proses produksi maka dilakukan tawar-menawar, dengan harga yang pantas sesuai dengan kualitas ikan. Jika ikan lokal tidak ada karena pengaruh musim, maka perusahaan dari staf pengadaan menghubungi para pemasok dari luar yang telah menjalin hubungan dengan perusahaan. Sedangkan

untuk bahan penolong seperti kaleng dan bumbu didatangkan dari para pemasok lokal, saus di datangkan dari daerah lokal .dan luar daerah yaitu PT. ASIA TIRTA, sedangkan kaleng dari PT. Cometa Muncar dan PT. Kedawung Setia Surabaya dan lain-lain.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli potensial yang mempunyai daya beli bisa melakukan tawar menawar dengan memperhatikan mutu, pelayanan, harga dan rasa pada produk yang ditawarkan perusahaan. Jika perusahaan tidak bisa memberikan apa yang diinginkan oleh pembeli potensial tersebut, maka pembeli potensial bisa beralih pada produk yang ditawarkan oleh para pesaing yang lain, karena banyaknya jumlah produk ikan kaleng

Pesaing potensial bagi produk ikan kaleng antara lain merk ABC, GaGa, Maya Sarden, Asahi, Pronas dan Botan dll, ditambah dengan banyak bermunculan produk ikan kaleng baru lainnya. Dengan banyaknya jumlah nama-nama baru yang berbagai macam, tentu saja produk yang dihasilkan juga beragam dari bentuk, cita rasa, merk, kualitas kuantitas dan harga. Hal tersebut menyebabkan banyak pilihan produk ikan kaleng bagi konsumen, dalam merebut pangsa pasar produk ikan kaleng milik PT.BFPI menawarkan dua jenis produk sesuai dengan tingkat kemampuan masyarakat yaitu produk gride satu atau kualitas 1 dengan target pasar yaitu masyarakat menengah keatas yang dapat diperoleh di supermarket atau swalayan dan gride 2 atau kualitas 2 dapat diperoleh di toko-toko atau minimarket untuk kalangan menengah kebawah, dengan harga yang cukup murah dan kualitas bersaing.

4. Persaingan Diantara Anggota Industri

Pada situasi perekonomian yang sudah berkembang pada saat ini, maka sudah pasti bahwa suatu perusahaan tidak akan terlepas dari persaingan. Perusahaan yang mampu mengembangkan daya tangkapnya terhadap kondisi persaingan akan lebih mudah menentukan posisi perusahaannya. Perusahaan akan menentukan

apakah perusahaan akan meneruskan atau mengurangi usahanya melalui penetapan strategi yang telah direncanakan. Oleh sebab itu, PT. BFPI diharapkan mampu menghasilkan produk yang diharapkan serta memiliki kualitas yang dapat diandalkan agar perusahaan dapat memenuhi dan menjual produk sesuai dengan permintaan

Dengan adanya pertumbuhan ekonomi menyebabkan banyaknya perusahaan yang memasuki industri yang sejenis, sehingga menimbulkan persaingan semakin ketat, hal ini dapat dilihat dari adanya persaingan kualitas, pelayanan, yang diberikan, harga dan teknologi yang digunakan dan lain-lain. Dalam persaingannya PT. BFPI berada pada posisi yang siap bersaing dalam persaingan perusahaan sejenis yaitu perusahaan ikan kaleng di sekitar wilayah Banyuwangi pada khususnya dan Indonesia pada umumnya pesaing – pesaing PT. BFPI yang bergerak pada bisnis yang sejenis yang berada di daerah Muncar (lokal) diantaranya :

1. PT. Maya Muncar Banyuwangi
2. PT. Pashivic Harvest Muncar Banyuwangi
3. PT. Sumber Yala Samudra Banyuwangi
4. PT. Avila Muncar Banyuwangi
5. CV. Sari Laut Mancar Banyuwangi
6. PT. Karya Manunggal P.S (Kamapris) Banyuwangi

Dimana semua berlomba-lomba memproduksi ikan kaleng dengan berbagai merk dan kualitas yang bersaing, PT. BFPI disini tidak lagi mengawatirkan akan adanya produk-produk baru yang bermunculan dikarenakan perusahaan mempunyai strategi dan pasar diberbagai kota di tanah air yang terjalin kerjasama dengan baik seperti yang telah disebutkan, dalam bersaing langkah atau cara yang dilakukan PT.BFPI dengan cara bersaing dengan memberikan harga dibawah harga pesaing dan bonus kepada konsumen, melihat kondisi masyarakat yang senang memilih dengan harga murah dengan kualitas bersaing.

4.8 Analisis Lingkungan Internal

Semua organisasi/perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan di dalam fungsi-fungsi internalnya. Tidak ada perusahaan yang sama kuat dalam semua fungsinya. Esensi dari strategi yang baik adalah strategi yang mampu mengkombinasikan lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman dengan sumber daya internal perusahaan yang berupa kekuatan dan kelemahan. Perusahaan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan melalui analisis lingkungan internal adapun hal yang perlu dianalisis adalah mencakup faktor-faktor :

4.8.1 Faktor Pemasaran

Hal yang harus diperhatikan pada pemasaran antara lain:

1. Harga

Perusahaan dalam menetapkan harga jual per/unit, di tentukan sebelumnya dengan memperhitungkan biaya *variable cost*, meliputi bahan baku, biaya produksi dengan jumlah tertentu, ditambah presentase laba yang diinginkan oleh perusahaan akan menghasilkan harga jual produk. Biaya produksi ini meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya produksi. Disamping itu perusahaan dalam menetapkan harga produk juga mempertimbangkan harga yang ditawarkan pada pesaing, kenaikan biaya operasional maupun kenaikan bahan baku.

Harga produk ikan kaleng di PT.Blambangan FoodPackers Indonesia di bagi 2 klas yaitu *clas premium* dan *class fighting*, dimana untuk *class premium* berupa merk CIP yang pasarnya ditujukan untuk kalangan menengah keatas yang hanya didapat di suipermarket atau swalayan adapun harga berkisar Rp. 125.000,- per kardus untuk ukuran 155 gram isi 50 kaleng, untuk ukuran 425 gram isi 24 kaleng Rp. 150.000,-, untuk ukuran 400 gram isi 24 kaleng Rp. 145.000,-. Untuk **class fighting** seperti merk kiku, navo, sampit dan bandung, untuk harga di *class fighting* untuk ukuran 155 gram isi 50 kaleng berkisar Rp. 95.000,- untuk ukuran 425 gram isi 24 kaleng Rp.105.000,-. Sedangkan untuk Tuna in Oil Rp.285.000,- Adapun harga selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.

Untuk harga jual produk pada klas premium biasanya berlaku dalam jangka 1 tahun, sedangkan untuk kelas fighting pada tiap bulan bisa berubah-ubah melihat biaya bahan baku dan proses produksi yang terjadi pada saat itu dengan memperhatikan harga pesaing di pasaran.

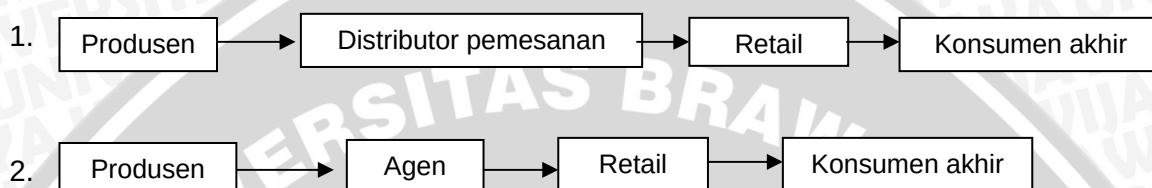
Harga tersebut jauh lebih murah dibandingkan dengan produk pesaingnya yaitu PT. Maya Muncar yang juga memproduksi ikan kaleng, adapun harga untuk merk Maya sardines kecil ukuran 50 x 155 gr seharga Rp,195.000,- untuk merk Maya sardines ukuran 24 x 425 gr seharga Rp.215.000,-, merk maya mackrel kecil ukuran 50 x 155 gr seharga Rp 245.000,- untuk ukuran 24 x 425 gr seharga Rp. 260.000,- sedangkan untuk tuna kaleng ukuran 24 x 185 gr seharga Rp. 270.000, hal ini menjadi suatu tolak ukur bahwanya produk ikan kaleng merk PT. BFPI masih jauh lebih murah dari salah satu pesaing yang ada di Muncar.

2. Produk

Dalam strategi pemasaran produk sangat perlu diperhatikan, produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke suatu pasar untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan. Perusahaan sangat memperhatikan kualitas produk, hal ini dibuktikan dengan telah diperolehnya sertifikat halal dari Maejelis Ulama Indonesia (MUI) dan BPOM oleh perusahaan. Perhatian atas kualitas prduk ini dilakukan untuk mendapatkan kepuasan dan loyalitas konsumen. Hal penting yang berkaitan dengan produk adalah merk, kemasan dan label yang dibuat perusahaan sehingga dapat membantu konsumen dalam mengidentifikasi produk, menjelaskan produk pada konsumen, dan mempromosikan produk diantaranya merk ikan kaleng seperti : Sampit, Bandung, Kiku, Navo dan Cip Golden Fish sedangkan untuk merk maklon yaitu merk ABC yang semua bahan baku dan kalengnya di datangkan dari PT. Heinz Jakarta. PT. Blambangan FoodPackers Indonesia hanya memproduksi saja.

3. Distribusi

Untuk memperlancar arus barang dari produsen ke konsumen, maka salah satu faktor terpenting adalah memilih saluran distribusi yang tepat untuk menyalurkan barang tersebut secara efektif dan efisien. Saluran distribusi merupakan suatu jalur yang harus dilalui oleh arus barang-barang dari produsen sampai ke perantara dan akhirnya sampai kepada konsumen pemakai atau konsumen akhir. Berikut ini saluran distribusi yang digunakan PT. BFPI :



Untuk tipe yang pertama, pemasaran produk sarden pada PT. BFPI adalah berdasarkan pemesanan (order). Permintaan produk itu adalah melalui distribusi yang kemudian diberikan kepada PT. BFPI. Kemudian setelah produk siap, dikirimkan kepada distributor pemesanan diantaranya UD. Dua Tiga, PT. Tiga Raksa Sby, PT. Yanata, PT. Cahaya Damai. dari distribusi inilah produk tersebut diteruskan ke pengecer kemudian dari pengecer produk sampai kepada konsumen. Sedangkan untuk tipe saluran distribusi yang kedua, hal tersebut dipakai jika produsen dalam hal ini PT. BFPI melayani pembelian dalam jumlah sedang atau kecil yang dilakukan oleh pengecer secara langsung.

4. Promosi

Promosi merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan pemasaran. Meskipun PT.BFPI tidak mengadakan promosi secara besar-besaran disebabkan oleh besarnya biaya promosi yang dikeluarkan, mengingat perusahaan sudah mempunyai daerah-daerah pemasaran yang tetap dengan bekerjasama dengan para agen dan distributor di kota-kota besar tanah air. Dengan system *purchasing order* (PO) yang disepakati berupa kuantiti, kualitas produk serta harga produk, perusahaan mengirimkan produk sesuai dengan barang yang dipesan. Tetapi untuk mencapai target penjualan pihak perusahaan tidak lepas dari aktivitas promosi

dengan melakukan kunjungan-kunjungan ke berbagai daerah dengan cara *personal selling* untuk mencari order sebanyak mungkin, adapun promosi yang pernah dilakukan yaitu dengan mengikuti pameran atau expo diberbagai daerah. Hal ini dimaksudkan untuk memperkenalkan produk secara langsung ke konsumen. Dan memberikan berupa discount yaitu berupa quantity discount untuk menarik para pembeli.

4.8.2 Faktor Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM / tenaga kerja merupakan asset yang penting bagi perusahaan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perlu diambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kualitas karyawan serta menciptakan iklim kerja yang kondusif. Manajemen perusahaan selama ini menciptakan hubungan baik antara pimpinan dengan karyawan maupun antara karyawan dengan karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan agar karyawan dapat berkerja secara efektif, efisien, dan meningkatkan loyalitas kerja

Sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. BFPI berjumlah $\pm$ 500 pekerja yang terbagi menjadi tiga yaitu tenaga kerja bulanan dengan jumlah pekerja kurang lebih 120 orang, tenaga kerja harian berjumlah $\pm$ 175 orang dan tenaga kerja borongan yang jumlahnya tidak menentu tergantung dari pelaksanaan proses produksi, namun memiliki sebuah hubungan baik sekitar 250 pekerja. Dalam hal ini, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu tingkat pendidikan, tingkat pengetahuan, dan tingkat ketrampilan

Dalam bekerja terdapat pembagian tugas menurut keahlian khusus yang mereka miliki. PT. BFPI untuk staff kantor tingkat pendidikannya Diploma dan S1, pada unit produksi dan pengepakan barang jadi adalah lulusan SMP dan SD, sedangkan untuk bagian teknisi berpendidikan SMA/SMK. Tingkat ketrampilan karyawan khususnya di bidang proses produksi dan pengepakan, tidak terlalu memperhatikan tingkat pendidikan lebih diutamakan pengalaman yang dimiliki oleh

karyawan karena diperlukan ketrampilan dan kecepatan dalam menggunting ikan, pengisian ikan ke dalam kaleng sehingga produk yang dihasilkan baik dan sesuai dengan keinginan konsumen

4.8.3 Faktor Penelitian dan Pengembangan

Untuk meningkatkan dan mengembangkan usahanya, perusahaan melaksanakan kebijakan *Research and Development (R&D)*. Lingkup *Research and Development* pada perusahaan berhubungan dengan mutu produk, kualitas produk, kepuasan pelanggan, produk yang diminati pelanggan, inovasi produk, serta pelayanan konsumen, perusahaan melakukan riset setiap dua tahun sekali dalam mendapatkan sertifikat halal dari lembaga MUI dan BPOM pada semua produk yang diproduksi khususnya ikan kaleng. Selain itu dari pihak perusahaan dari pihak *Quality Control* selalu mengontrol terutama pada saat akan melakukan proses produksi hingga produk tersebut siap dipasarkan kepada konsumen.

4.8.4 Faktor Keuangan

Analisis faktor keuangan merupakan hal yang sangat penting untuk menilai kinerja perusahaan dan kekuatannya dalam industri. Selain itu dapat juga digunakan sebagai ukuran sejauhmana efektifitas perusahaan dan seberapa besar *profit* yang telah dicapai. Dari hasil wawancara dengan pihak perwakilan perusahaan dapat diketahui bahwa perusahaan tidak mengalami hambatan di bidang keuangan, karena perusahaan tidak ada pengeluaran atau system kontrak dengan media elektronik maupun cetak dalam pembiayaan promosi dan tunggangan konsumen dalam pembayaran produk, semuanya bisa diatasi. Sedangkan dalam pencatatan keuangan dan akuntasinya perusahaan menggunakan komputer untuk mempermudah dan mengefektifkan audit keuangan.

Dana yang ada dalam perusahaan digunakan untuk biaya operasi, biaya investasi dan biaya produksi, dimana dana ini digunakan untuk keperluan proses produksi agar dapat berjalan dengan lancar. Selain itu juga dipergunakan untuk pembayaran gaji karyawan. Karena oleh kebijakan perusahaan untuk tidak dapat

mempublikasikan data-data yang berkaitan dengan rahasia perusahaan, maka data mengenai keuangan akuntansi perusahaan tidak dapat disajikan

4.8.5 Faktor Produksi

Hal yang harus diperhatikan antara lain:

➤ Bahan baku

Dalam suatu usaha pengolahan, faktor yang memegang peranan penting adalah bahan baku dimana bahan baku adalah bahan dasar untuk melakukan kegiatan pengolahan, ikan lemuru dan ikan tuna yang digunakan dalam proses produksi ikan kaleng, bahan baku dapat diperoleh dari daerah lokal Muncar dan Grajagan, sedangkan apabila tidak musim didatangkan dari luar daerah seperti Probolinggo, Pasuruan, Tuban, dan Bali. Potensi ikan lemuru dan tuna ini mengandung protein dan omega yang cukup tinggi, potensi ikan lemuru dan tuna ini masih terbilang cukup besar meskipun keberadaannya masih tergantung pada musim tetapi kontinuitas ketersediaan masih tetap dapat terpenuhi sehingga dapat memperlancar jalan proses produksi.

Dalam kegiatan produksi alat yang digunakan oleh perusahaan ada yang bersifat otomatis dan manual. Tenaga kerja yang mengoperasikan alat-alat produksi sebelumnya mendapatkan pelatihan secara intern dan berkala untuk meningkatkan produktifitasnya.

Perusahaan yang sebagian besar (60%) bahan bakunya dari ikan terkadang menghadapi kendala yaitu berupa musim ikan yang tidak menentu sehingga suplay bahan baku terhambat, alokasi yang dilakukan mencari bahan baku dari luar daerah dengan biaya sedikit mahal ketimbang produk lokal, atau dengan cara menyikapi dengan ikan yang telah dibekukan pada ruang *cold storage* perusahaan. sehingga produksi bisa ditanggulangi apabila bahan baku langka dan terjadi kenaikan permintaan atau permintaan mendadak.

4.9 Analisis SWOT

4.9.1 Identifikasi Unsur SWOT

Dalam menyusun alternatif strategi digunakan analisis SWOT, yaitu dengan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan. Berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal yang telah dilakukan oleh PT. BFPI, berikutnya akan dituliskan kekuatan (*strenghts*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang dimiliki perusahaan, antara lain :

1. Kekuatan (*Strengths*)

S1 Lokasi perusahaan yang strategis

Lokasi PT. BFPI yang letaknya berdekatan dengan pelabuhan atau Tempat Pelelangan Ikan (TPI) Muncar sebagai pemasok utama sumber bahan baku pada kelangsungan proses produksi ikan kaleng dan memudahkan PT. BFPI dalam mendapatkan bahan baku untuk menjalankan roda usaha dengan melakukan proses produksi sesuai target dan realisasi yang telah di buat sebelumnya.

S2 Hubungan baik dengan distributor/agen

PT. BFPI memiliki hubungan kerjasama dan kontrak kerjasama dengan para distributor atau agen sebagai perantara untuk menyalurkan produknya kepada konsumen agar lebih mudah dan didapatkan diberbagai pelosok daerah tanah air.

S3 Hubungan yang baik antara Sumber Daya Manusia (SDM)

PT. BFPI ini memiliki hubungan SDM/pekerja yang baik dimana hubungan antara tenaga kerja satu dengan yang lainnya saling mengenal, bahkan memiliki hubungan keluarga, dengan adanya hubungan yang saling mengenal membuat suasana komunikasi kerja menjadi nyaman, akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan.

S4 Harga produk bersaing

Harga produk yang ditawarkan perusahaan memiliki dua katagori untuk kalangan menengah keatas dan menengah kebawah sehingga produk ikan kaleng yang ditawarkan PT. BFPI dapat dijangkau oleh semua lapisan masyarakat dan dapat menjadi pilihan konsumen.

S5 Sistem informasi dan komunikasi baik

Didalam sistem informasi/komunikasi antar pekerja cukup baik yang dapat di akses baik didalam maupun dari luar perusahaan. Dengan menggunakan alat komunikasi berupa pesawat pabx/aepon sehingga dapat membantu dalam suatu pekerja didalam memberikan suatu informasi yang dibutuhkan, baik internal maupun eksternal yang berhubungan dengan pihak-pihak terkait seperti para pelanggan/konsumen.

S6 Kualitas produk terjamin

Untuk menjaga kualitas produk PT.BFPI memiliki sebuah *Research and Development* (R&D) dengan mengontrol semua tahap proses produksi melalui petugas *quality control* (QC) untuk menjaga standarisasi produksi hingga proses produksi selesai. Untuk menjaga kualitas produk perusahaan menjalin kerja sama dengan lembaga MUI dan BPOM dalam mendapatkan sertifikat halal dan kelayakan, hingga produk layak di konsumsi.

S7 Memiliki SDM yang telah berpengalaman

Perusahaan memiliki para pekerja yang memberikan loyalitas yang cukup besar untuk perkembangan dan kemajuan perusahaan dengan banyaknya para pekerja yang telah lama bekerja di PT. BFPI dengan timbal balik perusahaan memberikan pelayanan dan kesejahteraan kepada pekerjanya berupa gaji, tunjangan, asuransi dan pensiunan dan lain-lain.

2. Kelemahan (*Weakness*)

W1 Kurangnya Media Promosi

PT. BFPI dalam mengenalkan produknya kepada konsumen hanya menggunakan media pameran atau exspo pada suatu kegiatan di supermarket atau swalayan dengan memberikan potongan /discount, selebihnya tidak menggunakan media promosi baik cetak maupun elektronik, dikarenakan besarnya biaya yang cukup besar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

W2 Peralatan mesin yang rata-rata sudah lama

Dalam menjalankan proses produksi, masih banyak usia peralatan produksi yang sudah lama seperti *seamer* sebagai penutup kaleng sering mengalami kerusakan pada saat proses produksi, sehingga dapat menghambat jalannya proses, yang berakibat mempengaruhi efisensi produksi dan kelangsungan proses produksi.

W3 Tingkat Pendidikan

PT. BFPI memiliki SDM pada tingkat pendidikan diatas rata-rata, pada tingkat pendidikan SD, SMP dan SMA banyak pada bagian produksi dan teknik. Sedangkan pada tingkat, Diploma dan S1 pada bagian administrasi dan perkantoran, hal ini dapat mengganggu dalam proses produksi berkaitan segi kualitas dan kuantitas yang dihasilkan, maka diperlukan suatu pelatihan dan pengembangan dalam meningkatkan SDM yang ada.

W4 Pemasaran masih tergantung pada permintaan konsumen (order)

Kurangnya inisiatif PT. BFPI sebagai perusahaan manufaktur dalam memasarkan produk terutama ikan kaleng dengan menggunakan media promosi, perusahaan menggunakan cara personal selling dalam menawarkan produk kepada para distributor/agen. cara ini mejadi alternative dalam meminimalisir pengeluaran biaya pemasaran.

W5 Kurangnya sarana transportasi distribusi keluar daerah

Perusahaan kurang memiliki sarana transportasi didalam pengiriman produk khususnya pada area luar kota. sehingga perusahaan selalu menggunakan

layanan jasa berupa penyewaan alat transportasi (ekspedisi) didalam pengiriman produk yang ada diluar daerah.

3. Peluang (*Opportunities*)

O1 Kondisi demografis semakin meningkat

Jumlah penduduk Indonesia pada umumnya dan jumlah penduduk Jawa Timur khususnya yang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, dengan perkembangan tingkat konsumsi ikan di Indonesia sekitar 24,67 kg perkapita/tahun merupakan peluang yang cukup besar dalam memperluas pangsa pasar, dalam memenuhi kebutuhan pangan (protein) bagi konsumen.

O2 Perkembangan teknologi

Teknologi adalah satu elemen yang berperan dalam upaya peningkatan setiap perusahaan. Peranan teknologi tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan sehari-hari teknologi akan terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Dalam sektor usaha kemajuan dibidang komunikasi, sistem informasi, transportasi, komputerisasi dan peralatan proses produksi sangat diperlukan untuk menunjang target produksi dengan efisien biaya, baik kualitas dan kuantiti yang di hasilkan sehingga tidak mengganggu dalam rantai distribusi.

O3 Meningkatnya daya beli masyarakat

Dengan adanya produk perikanan yang terus digemari dan meningkatnya tingkat konsumsi masyarakat terhadap dalam mengkonsumsi ikan sekitar 24,63 kg perkapita/tahun memberikan pengaruh besar bagi perusahaan dan peluang usaha sehingga dapat mengoptimalkan proses produksi dan dapat menghasilkan pendapatan yang kontinyu bagi perusahaan, selain itu membuka pasar potensial, hal ini berpengaruh sangat tinggi terhadap perkembangan perusahaan selanjutnya.

O4 Potensi daerah

Menunjukkan dengan didukung SDA khususnya ikan yang dihasilkan oleh para nelayan sebagai bahan baku perusahaan PT.BFPI dan banyaknya SDM

sebagai tenaga kerja sehingga memberikan kemudahan dalam kelangsungan bisnis khususnya dalam proses produksi ikan kaleng dan dapat menjadi nilai tambah terhadap pendapatan daerah.

O5 Terbukanya pasar ekspor

Menunjukkan bahwa dengan terbukanya pasar ekspor memberikan pengaruh besar terhadap perusahaan dalam perluasan daerah pemasaran sehingga berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan dan devisa Negara.

O6 Cakupan daerah pemasaran yang cukup luas

Dengan adanya permintaan yang cukup meningkat yang ditunjang dengan hubungan baik dengan para distributor/agen di berbagai daerah tanah air dan luasnya wilayah Indonesia membuat cakupan daerah pemasaran produk ikan kaleng menjadi terbuka untuk meluaskan daerah pemasaran hingga ke manca Negara.

4. Ancaman (Threats)

T1 Persaingan antar perusahaan sejenis

Banyaknya perusahaan yang memproduksi produk yang sejenis secara langsung akan terjadi perang produk dari segi kualitas, citra rasa dan harga dll, dengan perusahaan telah memiliki pengalaman yang lebih baik dalam pemasaran menyebabkan persaingan yang sangat ketat.

T2 Kekuatan tawar menawar pembeli

Karena banyaknya pilihan produk ikan kaleng yang telah beredar di pasaran, maka konsumenlah yang menentukan produk ikan kaleng mana yang paling mereka minati dan juga sesuai dengan selera dan harga terjangkau.

T3 Pengaruh Musim

Dengan perubahan musim sehingga kesediaan bahan baku tidak menentu, sehingga dapat mengganggu kelangsungan suatu proses produksi dalam hal pengadaan bahan baku yang dapat menghambat proses produksi.

T4 Kondisi harga BBM yang fluktuatif

Kondisi yang fluktuatif pada harga BBM akan berpengaruh terhadap kelangsungan proses produksi, dengan naiknya harga bahan baku, bahan penolong dan biaya proses produksi secara langsung berdampak terhadap meningkatnya harga jual dari produk dan hal tersebut berdampak rata-rata terhadap perusahaan. Karena biaya yang dikeluarkan juga meningkat

T5 Situasi politik yang kurang stabil

Situasi politik di Indonesia yang kurang stabil secara tidak langsung memberikan pengaruh meski tidak terlalu besar bagi perusahaan. Hal itu perlu juga untuk diperhatikan karena dapat berpengaruh terhadap tingkat kepercayaan konsumen.

4.9.2 Analisis Matrik IFAS dan EFAS

4.9.2.1 Matrik IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

Analisis inii merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek kekuatan dan kelemahan dari faktor internal perusahaan. Hasil analisis terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan tersaji dalam matrik *Internal Strategic Factor Analysis Summary* (IFAS) yang tersaji pada Tabel 11.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap lingkungan internal di perusahaan PT. Blambangan Food Packers Indonesia, didapatkan beberapa faktor internal yang dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel. 11 Matrik IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
	Kekeuatan (<i>Strenght</i>)			
1	Lokasi perusahaan yang strategis	0,14	4	0,56
2	Hubungan baik dengan distributor/agen	0,10	3	0,30
3	Hubungan yang baik dengan antar SDM	0,06	3	0,18
4	Harga produk bersaing	0,10	4	0,40
5	Sistem informasi dan komunikasi baik	0,10	3	0,30
6	Kualitas produk terjamin	0,10	3	0,30
7	Memiliki SDM yang telah berpengalaman	0,10	3	0,30
Total				2,34
No.	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Bobot	Rating	Skor
1	Kurangnya media promosi	0,10	-3	-0,30
2	Peralatan mesin rata-rata sudah lama	0,10	-3	-0,30
3	Tingkat Pendidikan	0,05	-2	-0,10
4	Pemasaran masih tergantung pada permintaan konsumen (order)	0,10	-3	-0,30
5	Kurangnya sarana transportasi distribusi keluar daerah	0,05	-3	-0,15
Total		1,00		-1,15

Sumber : Data primer diolah, tahun 2009

Pembobotan yang tercantum dalam tabel di atas merupakan hasil penilaian subyektif dari penelitian dan dibantu dengan informasi serta pertimbangan dari perusahaan. Adapun penjelasan dari penilaian tersebut adalah sebagai berikut :

❖ Kekuatan

1. Lokasi perusahaan yang strategis

Bobot 0,14 menunjukkan bahwa letak perusahaan berdekatan dengan Pelabuhan Pendaran Ikan (PPI) sangat berpengaruh dalam memperoleh bahan baku (ikan) sehingga proses produksi dapat terus berjalan.

Rating 4 berarti bahwa bagi perusahaan dengan berdekatan dengan PPI akan berpengaruh besar terhadap kelangsungan proses produksi.

2. Hubungan baik dengan distributor

Bobot 0,10 menunjukkan bahwa hubungan dengan distributor berpengaruh yang besar dalam penyaluran barang

Rating 3 berarti bahwa bagi perusahaan dengan hubungan baik dengan para distributor akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan dalam proses pengiriman barang.

3. Hubungan yang baik dengan antar SDM

Bobot 0,06 menunjukkan bahwa dengan hubungan baik antar tenaga kerja berpengaruh agak besar terhadap perkembangan perusahaan

Rating 3 berarti bagi perusahaan dengan hubungan hubungan baik dengan para tenagakerja akan sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan dalam proses produksi

4. Harga produk bersaing

Bobot 0,10 menunjukkan bahwa dengan harga yang murah akan memberikan pengaruh besar terhadap tingkat daya beli masyarakat.

Rating 4 berarti bahwa dengan harga yang murah (terjangkau) produk perusahaan PT.BFPI dapat bersaing dalam merebut pasar.

5. Sistem informasi dan komunikasi

Bobot 0,10 menunjukkan bahwa dengan komunikasi yang baik akan memberi pengaruh yang besar terhadap koordinasi antar personal didalam suatu organisasi.

Rating 3 berarti bahwa dengan mudahnya dalam menyampaikan informasi dan komunikasi antar pekerja dapat mempermudah dalam penyampain pesan.

6. Kualitas produk terjamin

Bobot 0,10 menunjukkan bahwa dengan kualitas yang terjamin memberi pengaruh yang besar terhadap kepercayaan konsumen dan ligalitas produk

Rating 3, berarti bahwa dengan kualitas yang terjamin memberikan kekuatan yang besar bagi perusahaan dalam melayani konsumen.

7. Memilih SDM yang telah berpengalaman

Bobot 0,10 menunjukkan bahwa dengan SDM yang berpengalaman memberikan pengaruh yang besar dalam kelangsungan proses produksi.

Rating 3 berarti bahwa dengan SDM yang berpengalaman memberikan kekuatan yang besar bagi perusahaan dalam kegiatan proses produksi sehingga efisiensi produk dapat tercapai

❖ Kelemahan

1. Kurangnya media promosi

Bobot 0,10 menunjukkan bahwa kurangnya media promosi memberikan pengaruh besar terhadap pengenalan produk terhadap konsumen.

Rating -3 berarti bahwa bagi perusahaan dengan tidak menggunakan promosi baik media cetak maupun elektronik akan berpengaruh besar terhadap kelancaran dalam penjualan produk.

2. Peralatan mesin rata-rata sudah lama

Bobot 0,10 menunjukkan bahwa peralatan mesin yang sudah lama akan memberi pengaruh yang besar terhadap kelangsungan proses produksi.

Rating -3 berarti bahwa bagi perusahaan peralatan mesin yang sudah lama akan berpengaruh dalam mencapai efisiensi produksi

3. Tingkat pendidikan

Bobot 0,05 menunjukkan bahwa tingkat pendidikan yang kurang merupakan kelemahan perusahaan yang cukup berpengaruh dalam mencapai efektifitas produksi.

Rating -2 berarti bahwa bagi perusahaan tingkat pendidikan yang diatas rata-rata memberi pengaruh sedang terhadap segi kualitas dan kuantitas yang dihasilkan.

4. Pemasaran masih tergantung pada permintaan konsumen (order)

Bobot 0,10 menunjukkan bahwa pemasaran yang masih tergantung pada permintaan konsumen merupakan kelemahan perusahaan yang besar dalam merebut pasar

Rating -3 berarti bahwa bagi perusahaan pemasaran yang masih tergantung pada permintaan konsumen sangat berpengaruh dalam mendapatkan pendapatan dan keuntungan yang dihasilkan.

5. Kurangnya sarana transportasi distribusi keluar daerah

Bobot 0,05 menunjukkan bahwa kurangnya sarana transportasi distribusi keluar memberi pengaruh sedang (rata-rata) terhadap kelangsungan pengiriman barang

Rating -3 berarti bahwa bagi perusahaan kurangnya sarana transportasi dalam pengiriman barang merupakan suatu kelemahan yang besar terhadap pengiriman produk dan akan meningkatkan biaya transportasi.

Dari jumlah kekuatan dan kelemahan pada tabel matrik IFAS diatas mendapatkan total skor keseluruhan, yaitu $2,34 + (-1,15) = 1,19$. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih perlu memperbaiki strateginya dalam mengantisipasi kelemahan internal yang ada, karena selisih kekuatan dan kelemahan masih kecil (1,19)

4.9.2.2 Matrik EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*)

Analisis ini merupakan analisis yang mempertimbangkan aspek peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan. Hasil analisis terhadap faktor-faktor peluang dan ancaman tersaji dalam matrik *Eksternal Strategic Factor Analysis Summary* (EFAS) yang tersaji pada Tabel 12.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap lingkungan eksternal di perusahaan PT. BFPI, didapatkan beberapa faktor eksternal yang dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel. 12 Matrik EFAS (*Eksternal Strategic Factor Analysis Summary*)

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang (<i>Opportunities</i>)			
1	Kondisi demografis semakin meningkat	0.10	3	0.30
2	Perkembangan teknologi	0.08	3	0.24
3	Meningkatnya daya beli masyarakat	0.14	4	0.56
4	Potensi daerah	0.12	4	0.48
5	Terbukanya pasar ekspor	0.08	3	0.24
6	Cakupan Daerah Pemasaran	0,08	3	0.24
Total				2,06
No.	Ancaman (<i>Threats</i>)	Bobot	Rating	Skor
1	Persaingan antar perusahaan sejenis	0.08	-4	-0.32
2	Kekuatan tawar menawar pembeli	0.07	-3	-0.21
3	Pengaruh Musim	0.12	-4	-0.48
4	Kondisi harga BBM yang fluktuatif	0.08	-3	-0.24
5	Situasi politik yang kurang stabil	0,05	-2	-0.10
Total		1.00		-1.35

Sumber : Data primer diolah, tahun 2009

Pembobotan yang tercantum dalam tabel di atas merupakan hasil penilaian subyektif dari penelitian dan dibantu dengan informasi serta pertimbangan dari perusahaan. Adapun penjelasan dari penilaian tersebut adalah sebagai berikut :

❖ Peluang

1. Kondisi demografis semakin meningkat

Bobot 0,10 menunjukkan bahwa kondisi demografis semakin meningkat memberikan berpengaruh yang sangat besar dalam memenuhi kebutuhan konsumen. sehingga proses produksi dapat terus berjalan.

Rating 3 berarti bahwa bagi perusahaan dengan kondisi demografis semakin meningkat dan di ikuti perkembangan tingkat konsumsi ikan pada masyarakat Indonesia dari tahun ketahun memberikan peluang terhadap kelangsungan proses produksi dalam memenuhi kebutuhan pangan.

2. Perkembangan teknologi

Bobot 0,08 menunjukkan bahwa perkembangan teknologi memberikan pengaruh yang besar terhadap peremajaan alat produksi dalam mencapai kuantitas dan efisiensi produksi.

Rating 3 berarti bahwa bagi perusahaan perkembangan teknologi memberikan peluang dalam perkembangan proses produksi.

3. Meningkatnya daya beli masyarakat

Bobot 0,14 menunjukkan bahwa dengan meningkatnya daya beli masyarakat dan tingkat konsumsi ikan memberi pengaruh sangat besar bagi perusahaan dan merupakan peluang usaha sehingga akan meningkatkan penghasilan

Rating 4 berarti bagi perusahaan dengan meningkatnya daya beli masyarakat akan menambah pasar potensial. Sehingga hal ini berpengaruh sangat tinggi terhadap perkembangan perusahaan.

4. Potensi daerah

Bobot 0,12 menunjukkan bahwa dengan potensi daerah memberi peluang yang sangat besar terhadap kelangsungan proses produksi.

Rating 4 berarti bahwa dengan potensi daerah memberi peluang yang sangat besar bagi perusahaan dalam memperoleh bahan baku dan sumber daya manusia (SDM) dalam kelangsungan proses produksi.

5. Terbukanya pasar ekspor

Bobot 0,08 menunjukkan bahwa dengan terbukanya pasar ekspor memberikan pengaruh yang besar terhadap perusahaan dalam perluasan daerah pemasaran sehingga berdampak pada peningkatan pendapatan.

Rating 3 berarti bahwa bagi perusahaan terbukanya pasar ekspor berpengaruh tinggi terhadap perkembangan usaha dan merupakan peluang usaha.

6. Cakupan daerah pemasaran

Bobot 0,08 menunjukkan bahwa dengan cakupan daerah pemasaran memberi pengaruh yang besar terhadap perkembangan distribusi pemasaran.

Rating 3, berarti bahwa dengan cakupan dengan daerah pemasaran memberi peluang yang besar terhadap pemasaran produk.

❖ Ancaman

1. Persaingan antar perusahaan sejenis

Bobot 0,08 menunjukkan bahwa persaingan antar perusahaan memberi pengaruh yang besar terhadap tingkat pendapatan perusahaan

Rating -4 berarti bahwa dengan persaingan antar perusahaan sejenis merupakan ancaman yang sangat besar hal ini dapat diatasi oleh perusahaan dengan meningkatkan mutu dan kualitas produk yang dihasilkan.

2. Kekuatan tawar menawar pembeli

Bobot 0,07 menunjukkan bahwa kekuatan tawar menawar pembeli memberi pengaruh yang sedang dalam menawarkan produknya kepada konsumen.

Rating -3 berarti bahwa bagi perusahaan kekuatan tawar menawar pembeli begitu pengaruh pada usaha akan tetapi perlu diperhatikan karena berhubungan dengan tingkat kepercayaan dan keinginan konsumen.

3. Pengaruh musim

Bobot 0,12 menunjukkan bahwa pengaruh musim memberi pengaruh terhadap kelangsungan proses produksi dalam hal memperoleh bahan baku

Rating -4 berarti bahwa bagi perusahaan musim menjadi suatu hal yang dapat menjadi suatu ancaman bagi semua perusahaan dalam menjalankan usaha, apabila tidak musim ikan.

4. Kondisi harga BBM yang fluktuatif

Bobot 0,08 menunjukkan bahwa kondisi harga BBM yang fluktuatif memberi pengaruh yang besar terhadap biaya produksi yang dapat mempengaruhi harga jual produk.

Rating -3 berarti bahwa bagi perusahaan kondisi harga BBM yang fluktuatif dapat mengganggu kelangsungan proses proses dan penentuan harga jual.

5. Situasi politik yang kurang stabil

Bobot 0,05 menunjukkan bahwa situasi politik di Indonesia yang kurang stabil secara tidak langsung memberi pengaruh yang sedang terhadap tingkat kepercayaan konsumen.

Rating -2 berarti bahwa bagi perusahaan situasi politik tidak begitu berpengaruh pada usaha akan tetapi perlu juga diperhatikan karena berhubungan dengan tingkat kepercayaan.

Dari jumlah peluang dan ancaman pada table matrik EFAS diatas mendapatkan total keseluruhan, yaitu $2,06 + (-1,35) = 0,71$. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih perlu memperbaiki strateginya dalam mengantisipasi ancaman yang ada, karena selisih peluang dan ancaman yang ada cukup kecil (0,71).

Catatan :

Bobot ditentukan sebagai berikut :

0,12 - 0,15 Faktor yang memberikan pengaruh yang sangat besar bagi Perusahaan

0,08 - 0,11 Faktor yang memberikan pengaruh yang besar (di atas rata-rata)

0,04 - 0,07 Faktor yang memberikan pengaruh yang sedang (rata-rata)

0,00 - 0,03 Faktor yang memberikan pengaruh yang kecil bagi perusahaan

Rating untuk kekuatan dan peluang pada matrik EFAS ditentukan sebagai berikut:

4 Memberikan peluang dan kekuatan yang sangat besar bagi perusahaan

3 Memberikan peluang dan kekuatan yang besar bagi perusahaan

2 Memberikan peluang dan kekuatan yang sedang bagi perusahaan

1 Memberikan peluang dan kekuatan yang kecil bagi perusahaan

Rating untuk kelemahan dan ancaman pada matrik IFAS sebagai berikut :

-4 Memberikan kelemahan dan ancaman yang sangat besar bagi perusahaan

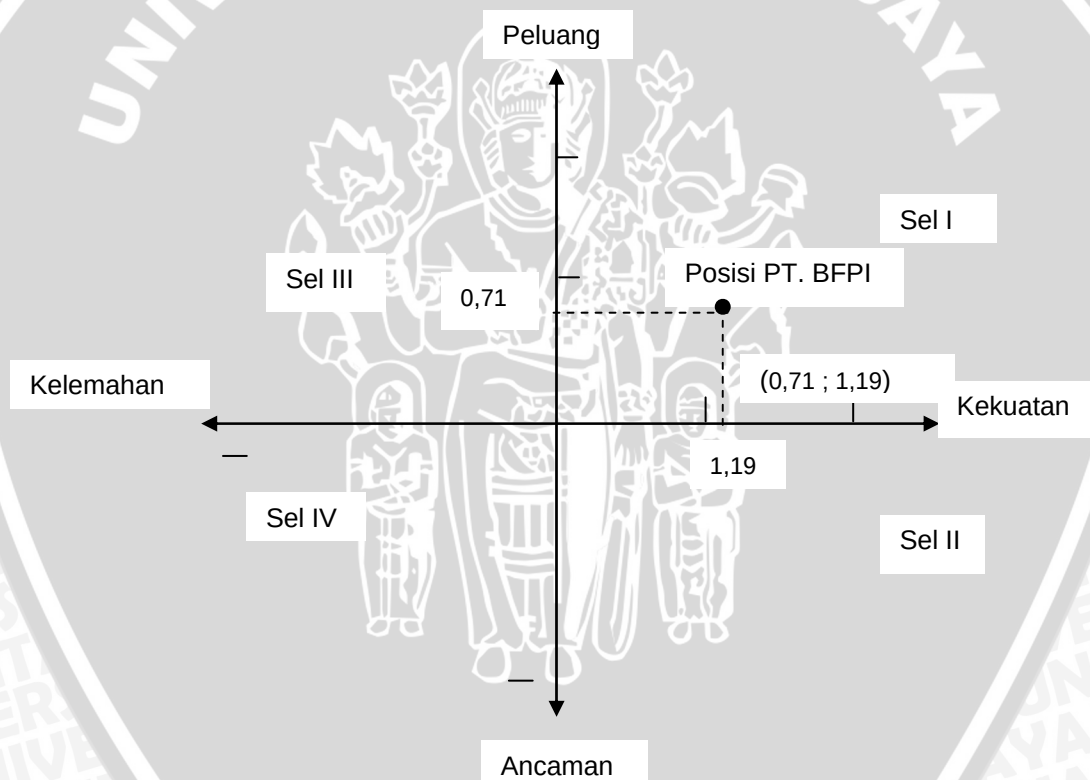
-3 Memberikan kelemahan dan ancaman yang besar bagi perusahaan

-2 Memberikan kelemahan dan ancaman yang sedang bagi perusahaan

-1 Memberikan kelemahan dan ancaman yang kecil bagi perusahaan

4.9.3 Analisis Diagram SWOT

Dari perhitungan matrik IFAS dan EFAS dapat digambarkan analisis SWOT yang akan ditunjukkan pada gambar dibawah ini



Gambar. 6 Diagram Analisis SWOT PT. Blambangan FoodPackers Indonesia

Berdasarkan diagram analisis SWOT, usaha berada pada kuadran I, ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang yang ada untuk meningkatkan volume penjualan. Situasi ini menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Tetapi masih ada

beberapa kelemahan dan ancaman yang harus diwaspadai dan ditanggulangi oleh perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang optimal. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

Pada strategi ini, perusahaan didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan menurunkan harga, mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas produk atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha meningkatkan pangsa pasar.

4.10 Rumusan Strategi

Setelah dilakukan penetapan alternative strategi yang berdasarkan pada waktu analisis, kemudian dilakukan pemilihan terhadap strategi-strategi tersebut untuk menetapkan sebagai strategi perusahaan

4.10.1 Alternatif Strategi

Setelah melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal maka selanjutnya dapat diformulasikan alternatif strategi yang merupakan kombinasi dari strategi SO, WO, ST, dan WT yang akan dirangkum dalam matrik SWOT.

Alternatif strategi dihasilkan dengan melihat bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Empat kelompok alternative strategi tersebut adalah :

a. Strategi SO

Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada pada lingkungan eksternal guna memperoleh keuntungan bagi perusahaan.

Beberapa alternative strategi SO antara lain :

- SO1 Perluasan pangsa pasar dengan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat dan berkembang
- SO2 Optimalisasikan kapasitas dan efisiensi produksi dengan ditunjang teknologi terbaru serta SDM yang berpengalaman
- SO3 Memelihara kualitas serta mutu pelayanan untuk merebut pangsa pasar
- SO4 Perluasan jaringan distribusi bantuan distributor/ agen sebagai perantara distribusi pemasaran

b. Strategi ST

Strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman adalah strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk menghindari atau mengatasi ancaman yang ada. Alternative dan strategi ST adalah :

- ST1 Menjaga komunikasi yang baik dengan para pekerja agar terjaga kelangsungan usaha
- ST2 Meningkatkan kualitas SDM dan kualitas layanan terhadap konsumen untuk mencapai keunggulan bersaing
- ST3 Menjaga hubungan baik dengan pembeli dan pelanggan yang sudah ada dengan terus menjaga kualitas produk.
- ST4 Menetapkan strategi harga yang bersaing sesuai tingkat masyarakat sehingga mampu bersaing dalam industri

c. Strategi WO

Strategi atau strategi kelemahan-peluang adalah strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Beberapa alternatif strategi WO adalah :

- WO1 Meningkatkan promosi dan distribusi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi serta melalui kerja sama dengan pihak terkait.
- WO2 Mengadakan perbaikan dan pembaruan pada peralatan produksi dengan penggunaan teknologi modern guna meningkatkan kualitas dan kuantitas produk.
- WO3 Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan.

d. Strategi WT

Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman adalah strategi yang berdasarkan kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Beberapa alternatif strategi WT adalah :

- WT1 Memperluas hubungan kerjasama dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang berbeda untuk memperkuat posisi bersaing
- WT2 Mengantisipasi persaingan dengan melihat perkembangan pasar, para pesaing, dan kondisi politik baik dalam maupun luar negeri
- WT3 Memperluas jangkauan /daerah pemasaran tidak hanya di Pulau Jawa
- Untuk lebih jelasnya pada gambar 7 dapat dilihat Matrik SWOT yang memberikan ketertarikan antar faktor-faktor eksternal dengan faktor-faktor internal yang dihadapi oleh PT. Blambangan FoodPackers Indonesia untuk menghasilkan alternatif strategi yang dilakukan.

IFAS	STRENGTHS (S) 1. Lokasi perusahaan yang strategis 2. Hubungan baik dengan distributor/agen 3. Hubungan yang baik antar SDM 4. Harga Produk bersaing 5. Kualitas produk terjamin 6. Memiliki SDM yang telah berpengalaman 7. Sistem Informasi dan komunikasi baik	WEAKNESS (W) 1. Kurangnya promosi 2. Peralatan mesin rata-rata yang sudah tua 3. Tingkat Pendidikan karyawan 4. Pemasaran masih tergantung pada permintaan konsumen (order) 5. Tidak adanya sarana transportasi distribusi keluar daerah
EFAS		
OPPORTUNITIES (O) 1. Kondisi Demografis, semakin meningkat 2. Perkembangan teknologi 3. Meningkatnya daya beli masyarakat 4. Potensi daerah 5. Terbukanya pasar lokal maupun ekspor 6. Cakupan daerah cukup luas	STRATEGI - SO 1. Perluasan pangsa pasar dengan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat dan berkembang 2. Optimalisasikan kapasitas dan efisiensi produksi dengan ditunjang teknologi terbaru serta SDM yang berpengalaman 3. memelihara kualitas serta mutu pelayanan untuk merebut pangsa pasar 4. perluasan jaringan distribusi dengan bantuan distributor/agen sebagai perantara	STRATEGI - WO 1. meningkatkan promosi dan distribusi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi serta melalui kerja sama dengan pihak terkait. 2. Pebaikan dan pembaruan peralatan produksi guna meningkatkan kualitas dan kuantitas produk 3. Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia dengan memberikan pelatihan-pelatihan kepada karyawan (pekerja)
THREATS (T) 1. Persaingan antar perusahaan sejenis 2. Kekuatan tawar menawar pembeli 3. Pengaruh Musim 4. Kondisi harga BBM yang fluktuatif 5. Situasi politik yang kurang stabil	STRATEGI - ST 1. Menjaga komunikasi yang baik dengan para pekerja demi terjaga kelangsungan usaha 2. Meningkatkan kualitas SDM dan kualitas layanan terhadap konsumen untuk mencapai keunggulan bersaing 3. Menjaga hubungan baik dengan pembeli dan pelanggan yang sudah ada dengan terus menjaga kualitas produk.. 4. Menetapkan strategi harga yang sesuai tingkat pendapatan masyarakat sehingga mampu bersaing dalam industri	STRATEGI - WT 1. memperluas hubungan kerjasama dengan perusahaan lain yang bergerak di bidang berbeda untuk memperkuat posisi bersaing 2. Mengantisipasi persaingan dengan melihat perkembangan pasar, para pesaing, dan kondisi politik baik dalam maupun luar negeri 3. Memperluas jangkauan /daerah pemasaran tidak hanya di Pulau Jawa

Sumber : data diolah 2009

Gambar. 7 Matrik SWOT Pada PT. Blambangan FoodPackers Indonesia

4.10.2 Penetapan Strategi

Penetapan strategi yang tepat harus berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dan internal yang telah diformulasikan melalui penggunaan alat-alat

analisis, kemudian ditetapkan strategi yang dianggap baik dan tepat sehingga dapat membawahkan pengaruh positif bagi perkembangan perusahaan. Beberapa pertimbangan yang telah dilakukan dan melihat alternatif strategi yang ada, maka ditetapkan strategi yang diterapkan adalah strategi SO (*strengths opportunities*), yaitu memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada. Hal yang diperlukan adalah

SO1 Perluasan pangsa pasar dengan kebutuhan masyarakat yang semakin meningkat dan berkembang.

Hal ini dilakukan oleh perusahaan antara lain dengan meningkatkan kualitas dan kuantitas, yang didukung dengan media promosi atau pameran dan expo hingga konsumen dapat mengenal produk tersebut. Sehingga permintaan konsumen dapat terpenuhi dan tingkat penjualan naik

SO2 Optimalisasikan kapasitas dan efisiensi produksi dengan ditunjang teknologi terbaru serta SDM yang berpengalaman.

Perusahaan terus melakukan pembenahan dari segala aspek dengan pembaruan dan penambahan teknologi dan didukung dengan SDM yang terampil dan berpengalaman sehingga optimalisasi dan efisiensi produksi dapat terpenuhi dengan biaya yang kecil dapat menghasilkan profit yang besar.

SO3 Memelihara kualitas serta mutu pelayanan untuk merebut pangsa pasar.

Hal ini dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain dengan meningkatkan mutu dan pelayanan yang baik dengan konsumen baik selama penjualan maupun purna jual. Dengan memiliki bagian penelitian dan pengembangan sehingga kualitas produk tetap terjamin dan mampu mengetahui selera dan kebutuhan konsumen sehingga dapat merebut pangsa pasar.

SO4 Perluasan jaringan distribusi bantuan distributor/ agen sebagai perantara distribusi pemasaran.

Perusahaan dapat memanfaatkan para distributor untuk dapat memasarkan produknya hingga sampai kepada konsumen dengan memberikan harga yang murah dan diskon sehingga para pelanggan dengan senang membeli produk yang ditawarkan.

Jenis setrategi pertumbuhan lain yang dapat digunakan perusahaan adalah :

1. Strategi Penetrasi Pasar

Yaitu “strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengn meningkatkan penjualan produk yang sudah ada kepada segmen pasar yang sudah ada tanpa mengubah produk dengan cara apapun”, Kotler dan Amstrong (1998:43) dalam Zunaidah. E (2005)

Tiga pendekatan utama yang dapat dilakukan adalah :

- a. PT. BFPI dapat menyakinkan pelanggannya data ini untuk membeli lebih banyak sarden dalam tiap periode.
- b. PT. BFPI dapat mencoba menarik pelanggan pesaingnya untuk beralih ke merknya. Hal ini dapat berhasil jika PT.BFPI menemukan kelemahan utama dalam produk atau program pemasaran pesaingnya.
- c. Mencoba menyakinkan orang yang belum menggunakan produknya agar menggunakan produknya

7. Strategi Pengembangan Pasar

yaitu” mencari pasar baru yang kebutuhanya bisa dipenuhi dengan peroduknya saat ini “ Kotler, *et al*, (2000;99) dalam Zunaidah. E (2005)

a. Pengembangan Produk

Perusahaan juga perlu mempertimbangkan kemungkinan produk baru. Misalya mengembangkan sarden dengan citra rasa baru, seperti berbagai citra rasa yang unik dan lebih menarik, pengembangan beberapa tingkatan sarden, misalnya memproduksi sarden dengan kualitas tinggi untuk konsumen kelas atas dan sarden yang kualitas lebih rendah untuk konsumen menengah ke bawah.

Pemilihan beberapa strategi diatas disebabkan karena “tidak ada satu strategi terbaik bagi perusahaan. Setiap perusahaan harus menetapkan apa yang paling masuk akal ssesuai posisinya dalam industri, tujuan, peluang, serta sumber dayanya. Bahkan dlaam sebuah perusahaan, setrategi berbeda mungkin dibutuhkan untuk bisnis atau produk yang berbeda” (Kotler dan Amstrong, 1998:218)

4.11 Implemetasi Strategi

Setelah penetapan strategi dilakukan dan diperoleh strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan, maka selanjutnya adalah melakukan implementasi strategi melalui empat elemen yang ada dalam bauran pemasaran (*marketing mix*)

1. *Product*/Produk

Perusahaan memiliki *brain image* dengan merk kiku setelah itu karena banyaknya permintaan maka perusahaan dengan melakukan *Research and Development* (R&D) membuat merk baru seperti, merk bandung, sampit, navo sesuai dengan permintaan distributor/pelanggan maka perusahaan memproduksi produk dengan kualitas sama serta kuantitas yang diminta. Karena perusahaan menyadari bahwa kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan keonsumen sangat penting dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan jumlah konsumen.

2. *Price*/Harga

Dalam melaksanakan kebijakan penetapan harga produk yang dilakukan perusahaan adalah dengan menggunakan harga mark-up, dimana total biaya produksi ditambah prosentase laba yang diinginkan oleh perusahaan akan menghasilkan harga jual produk. Dalam menetapkan margin laba ini perusahaan juga memperhatikan harga yang ditawarkan pesaingnya, disamping mempertimbangkan besarnya biaya produksi dan fluktuasi harga bahan baku. Untuk menghasilkan produk yang kompetitif perusahaan dapat melakukan

efisiensi dalam proses produksi maupun distribusi dengan biaya produksi yang minim tanpa merubah kualitas dan kuantitas produk.

3. *Promotion/Promosi*

Promosi merupakan elemen pemasaran yang merupakan kelemahan yang cukup fundamental bagi kegiatan perusahaan, karena kegiatan promosi yang dilakukan perusahaan selama ini sangat terbatas hanya menggunakan kegiatan kunjungan langsung kepada para konsumen dan mengikuti pameran atau expo di berbagai daerah, akibat besarnya biaya yang harus dikeluarkan. Untuk itu perusahaan harus melakukan kegiatan promosi yang lebih intensif dengan memanfaatkan beberapa media cetak maupun elektronik sehingga keberadaan perusahaan dan produknya dapat diketahui secara luas oleh masyarakat. Adapun kegiatan promosi yang dapat dilakukan oleh perusahaan lewat media cetak seperti koran, majalah, halaman kuning (*yello page*) maupun elektronik seperti televisi maupun radio berupa visualisasi iklan dan *homepage* melalui media internet, dan media periklanan konvensional yaitu membagikan kalender maupun kartu nama yang mencantumkan identitas perusahaan beserta produknya untuk dibagikan kepada seluruh karyawan atau relasi perusahaan.

4. *Place/Saluran Distribusi*

Dalam industri ikan kaleng ini saluran distribusi sangat penting karena keterlibatan proses distribusi dapat mengakibatkan terganggunya rantai produksi pada perusahaan. Oleh karena itu jika perusahaan tidak dapat menyelesaikan proses distribusinya dengan tepat waktu, perusahaan harus menginformasikan kepada konsumen bahwa perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan konsumen tepat pada waktunya karena kurangnya pasokan bahan baku. Hal ini dilakukan untuk menghindari penurunan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan yang sudah terjalin dengan baik. Perusahaan dapat menggunakan jasa ekspedisi yang memiliki reputasi baik dalam jasa pengiriman jika perusahaan tidak dapat mengoptimalkan kendaraan operasional yang

dimilikinya. Sedangkan untuk jangka panjang perusahaan dapat menambah kendaraan operasionalnya untuk kegiatan distribusi seiring dengan bertambah luasnya daerah pemasaran perusahaan

4.12 Pengendalian dan Evaluasi Strategi

“Pengendalian strategi adalah pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan”. (Pearce dan Robinson, 1997:481).

Jenis pengendalian yang dilakukan oleh PT. BFPI adalah pengendalian asumsi. Pengendalian asumsi dirancang untuk memeriksa secara sistematis dan berkesinambungan apakah asumsi yang mendasari strategi masih berlaku. Jika asumsi yang vital tidak berlaku (valid), strategi mungkin harus diubah. Makin cepat asumsi yang tidak berlaku lagi dapat diketahui dan ditolak, makin besar kesempatan menyiapkan perubahan strategi.

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan perusahaan adalah faktor eksternal dan internal perusahaan. Setiap perubahan faktor-faktor tersebut harus dipantau untuk menentukan apakah strategi tersebut masih dapat digunakan atau tidak.

Kemudian perusahaan harus mengevaluasi keberhasilan pelaksanaan strategi dengan melihat apakah volume penjualan produk meningkat setelah strategi pertumbuhan dilaksanakan.

4.13 Implikasi Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis SWOT maka dapat diketahui kekuatan, kelemahan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan sehingga perumusan strategi dapat memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sekaligus berperan sebagai alat meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam perusahaan dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Dari

analisis tersebut maka dapat dikembangkan suatu keunggulan kompetitif yang dapat digali dari sumberdaya perusahaan yang merupakan kekuatan bagi perusahaan. Sumber daya yang dapat dijadikan strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berasal dari pangsa pasar dan kualitas produk yang tinggi, karena secara tidak langsung kualitas produk akan berpengaruh terhadap harga yang akan ditetapkan. Dengan adanya kualitas yang terjamin maka hal tersebut akan sesuai dengan permintaan dari konsumen, terutama konsumen bisnis yang merupakan pelanggan potensial bagi perusahaan PT. Blambangan FoodPackers Indonesia. Dimana selama ini pemasaran produk ikan kaleng yang dilakukan dipasarkan ke distributor-distributor yang telah terjalin kerjasama dan kontrak kerjasama seperti PT. Tiga Raksa Sby, PT. Yanata, PT. Cahaya Damai dan UD. Dua Tiga Sby dan PT. Das Jakarta setelah itu para distributornya menyalurkan ke pada retail hingga nantinya sampai pada konsumen dengan cara pemasaran mereka sendiri hingga produk tersebut dapat habis terjual. Mengingat produk ikan kaleng merupakan sesuatu kebutuhan bagi masyarakat.

PT. Blambangan FoodPackers Indonesia (BFPI) yang letaknya dekat dengan pelabuhan mempunyai potensi yang sangat besar untuk terus dikembangkan, dengan bahan baku yang mudah didapat dan didukung pula dekat perkampungan penduduk sehingga mempermudah dalam memperoleh tenaga kerja. Dalam menjaga hubungan baik dengan masyarakat setempat PT. BFPI dalam tiap tahunnya menyisihkan sedikit rejeki berupa se-ekor kambing kurban untuk membantu dan berbagai dengan masyarakat sekitar pabrik, untuk menciptakan suasana yang kondusif antar masyarakat dengan perusahaan. Dengan kondisi yang kondusif pelaksanaan produksi bisa berjalan dengan baik untuk menghasilkan produk yang berkualitas dan memenuhi kuota yang diminta, terutama konsumen bisnis yaitu para distributor / agen. Untuk itu dengan adanya kekuatan tersebut, PT. BFPI dapat memanfaatkan potensi pasar dengan cara meningkatkan kapasitas

produksi yang merupakan salah satu faktor strategis dalam menentukan keunggulan kompetitif.

Jika dibandingkan dengan perusahaan sejenis, PT. BFPI menawarkan produk, memiliki deversifikasi produk yang beragam dari bahan baku ikan, selain itu produk-produk yang ditawarkan relatif lebih murah hal ini dijadikan kekuatan untuk menciptakan daya saing dalam merebut pasar.

Dari pendekatan SWOT yang dihasilkan, dapat diketahui bahwa strategi yang sesuai dengan PT. BFPI adalah menetapkan strategi pertumbuhan intensif melalui strategi penetrasi pasar secara agresif, pengembangan pasar dan produk. Hal tersebut juga mendapat dukungan fakta yang cukup berdasarkan kedua ekor yang dihasilkan dengan menggunakan matrik EFAS dan IFAS.



5. KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai penutup dari skripsi ini, penulis akan memberikan beberapa kesimpulan atas analisis yang telah dilakukan dan juga saran-saran yang diharapkan dapat dijadikan bahan acuan pemikiran bagi pihak-pihak terkait :

5.1 Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian di PT. Blambangan FoodPackers Indonesia Muncar, Banyuwangi dengan melakukan observasi, wawancara, menelaah literatur-literatur, mengumpulkan data, dan mengolah data, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Strategi pemasaran yang dilakukan PT. BFPI dalam mencari pelanggan dan memasarkan produknya menggunakan cara *purchasing order* dan *personal selling* dengan cara melakukan kunjungan langsung pada konsumen dan mengikuti pameran seperti bazar atau expo pada supermarket dan pengiriman barang sesuai kesepakatan atau pesanan oleh distributor hingga sampai kepada konsumen untuk dapat bertahan dan memperoleh posisi yang menguntungkan di dalam industri ikan kaleng
2. Dilihat dari penghitungan perhitungan matrik EFAS sebesar 0,71 dan matrik IFAS sebesar 1,19 yang kemudian digambarkan dalam analisis SWOT, maka dapat diketahui posisi PT. Blambangan FoodPackers Indonesia berada dalam kuadran I. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat mengoptimalkan peluang yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu meningkatkan volume penjualan dan strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah dengan mendukung strategi agresif (*Growth oriented strategy*)
3. Pada matrik SWOT dihasilkan diantaranya ; SO, ST, WO dan WT alternatif strategi yang tepat untuk dapat diterapkan PT. BFPI adalah strategi SO

(*strengths opportunities*), yaitu memanfaatkan kekuatan untuk meraih peluang yang ada.

4. Secara umum peningkatan volume penjualan dari tahun 2005 sampai dengan 2008 mengalami peningkatan yang cukup baik yang dipengaruhi oleh pertumbuhan jumlah masyarakat serta meningkatnya konsumsi masyarakat terhadap ikan kaleng dengan kualitas dan cita rasa produk yang bervariasi dan didukung dengan harga yang terjangkau oleh semua kalangan, hal ini akan membantu perusahaan untuk meningkatkan daya saing.
5. Target penjualan dan realisasi penjualan yang dihasilkan pada tahun 2006 sebanyak 230.697 karton dengan realisasi terkirim sebanyak 220.035 karton dengan persentase 95 %, pada 2007 sebanyak 150.587 karton dengan realisasi terkirim sebanyak 110.475 karton dengan persentase 73 % dan tahun 2008 sebanyak 375.829 karton dengan realisasi terkirim sebanyak 385.333 karton dengan persentase 103 %.

5.2 Saran

Setelah mempelajari menganalisis, dan menyimpulkan masalah maka dapat diajukan beberapa saran sebagai acuan untuk perbaikan perusahaan dimasa yang akan datang. Adapun saran-saran tersebut akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Menerapkan suatu kebijakan yang lebih agresif dalam memasarkan produk ikan kaleng dengan cara meningkatkan unsur promosi secara maksimal untuk memperluas daerah pemasaran. Dengan demikian diharapkan adanya promosi baik media elektronik maupun cetak agar produk akan lebih mudah dikenal oleh masyarakat.
2. Perusahaan supaya tetap menjaga dan meningkatkan kualitas produk dengan memberikan pelatihan-pelatihan pada SDM dan melakukan riset dan pengembangan produk karena di era perdagangan bebas dimana konsumen

lebih leluasa memilih dan produk yang berkualitaslah yang akan menjadi pilihan konsumen.

3. Perlu adanya penambahan atau peremajaan mesin-mesin produksi yang sudah tua, dengan mengoptimalkan teknologi yang ada agar produksi dan distribusi pengiriman lancar serta kualitas dan kuantitas produk tetap terjaga mengingat permintaan dan tingkat pertumbuhan yang semakin meningkat.
4. PT. BFPI hendaknya terus memantau perubahan-perubahan lingkungan eksternal yang terjadi begitu cepat dan kadangkala tidak terduga sebelumnya, sehingga dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan strategi yang tepat dengan melihat potensi yang dimiliki perusahaan
5. PT. BFPI hendaknya tetap dapat menjaga hubungan baik dengan pelanggan karena hal ini dapat membangun citra yang baik terhadap perusahaan dimata konsumen, sehingga dapat memperkuat kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan, 1993, Departemen Agama Republik Indonesia, Jakarta

Ade Gunawan, 2001. **Menempatkan Posisi Dalam Persaingan**. http://www.manbisnis2.tripod.com/1_1_3.pdf. diakses tanggal 05 Mei 2008

Ahmad Kurnia, 2008. **Strategi Pemasaran**. <http://elgorni.wordpress.com/2008/05/03/strategi-pemasaran/> di akses pada tanggal 06 Juli 2008

Amri Khairul, 2008. **Ikan Lemuru Berbaju Sarden**. <http://ikanmania.wordpress.com/2008/08/04/ikan-lemuru-berbaju-sarden/> di akses pada tanggal 27 Nopember 2008

Arikunto. S, 1998. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Rineka Cipta, Jakarta

Corey, 1991. **Strategic Marketing Management**. Harvas Business Schooll Publication. Buston

David Hunger. J dan Thomas L. **Manajemen Strategi**. Penerbit Andi. Yogyakarta

Faridawati. 1997. **Analisis Strategi Pemasaran Hotel Lombok Raya Untuk Meningkatkan Daya Saing Pada Industri Perhotelan Di Pulau Lombok**. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Tidak diterbitkan

Gluek, W. F Dn Jauch, L. R. 1993. **Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan**. Edisi III. Alih bahasa: Murad, Henri S. dan Hermawan W. Penerbit Erlangga. Jakarta

Guiltinan, Joseph P.Gordon W. Paul. 1994, **Strategi dan Program Manajemen Pemasaran**, Alih bahasa oleh Agus Maulana, Edisi Kedua, Erlangga. Jakarta.

Hartono Sutanto, E. M. 2002. **Analisis Strategi Pemasaran Untuk meningkatkan Pangsa Pasar (Suatu Studi pada Auto 2000 Malang)**. Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Malang. Tidak diterbitkan

Indriawati Ervina, 2000. **Analisis Strategi Pemasaran Produk Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus Pada PT. Mulya Indah Sidoarjo)**. Skripsi. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Tidak Diterbitkan

Jurnalskripsi.com. 2008 **Faktor-Faktor Persaingan Dalam Industri Mebel Dan Pengaruhnya Terhadap Strategi Pemasaran Pada Sentra Kerajinan Mebel Dikelurahan Bukir, Kecamatan Gadingrejo Kota Pasuruan**. <http://www.jurnalskripsi.com>. diaskes pada tanggal 16 Juni 2008

Kotler, P 1991. **Analisa, Perencanaan, Pengendalian dan Implementasi**. Edisi VII. Alih bahasa: Andi Zakaria Affif. Penerbit FE UI. Jakarta

- _____, 1992. **Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian**. Jilid 2. Alih Bahasa: Purwoko H. dan Wasana. J. Penerbit Erlangga. Jakarta
- _____, 1994. **Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Control**. Jilid I. Prenhallindo, Jakarta.
- _____, 1997. **Manajemen Perencanaan, Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol**. Jilid 1. Prenhallindo. Jakarta
- _____, dan Amstrong 1997. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jilid 1. Edisi III Alih Bahasa: Imam Nurmawan Erlangga. Jakarta
- Lubis, A. N 2004. **Strategi Pemasaran Dalam Persaingan Bisnis** <http://library.usu.ac.id/modules.php?op=modload&name=downloads&file=index&req=getit&lid=92.4>. Diakses tanggal 11 Juni 2008
- Lingga Purnama. 2001. **Strategic Marketing Plan**. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Marzuki, 1993. **Metodologi Riset**. Penerbit BPFE. UII. Yogyakarta
- Mardalis, 2008. **Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal**. Bumi Akasara. Jakarta
- Narbuko, Cholid dan Achmadi, Abu. 1997. **Metode Penelitian**. Bumi Aksara. Jakarta
- Pearce, John.A dan Robinson, 1997, **Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian**. Edisi Pertama. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta
- Primyastanto. M dkk, 2005, **Perencanaan Usaha (Bussines Plan) sebagai Aplikasi Ekonomi Perikanan**. Penerbit Bahtera Press. Malang
- Rangkuti, F. 2002. **Analisis SWOT Teknik Pembedah Kasus Bisnis**. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- _____. 2005. **Analisis SWOT Teknik Pembedah Kasus Bisnis**. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sudarsono 2003 Analisi **Strategi Pemasaran Yang Tepat Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan**: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Tidak diterbitkan
- Tjiptono, F. 1998, **Strategi Pemasaran**, Edisi II, cetakan ke II, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Zunaidah. E. 2005. **Penentuan Strategi Pemasaran Pada CV. Cahaya Paint Jombang (Dengan Pendekatan Analisis SWOT)**. Malang: Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya. Tidak diterbitkan
- Wuisman, 1991 **Metode Penelitian Ilmu Sosial**. Penerbit Dwi Murni. Malang



















Lampiran II

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i Karyawan

PT. Blambangan FoodPackers Indonesia

Jl. Sampangan No. 1 Muncar, Banyuwangi Jawa Timur

Dengan hormat,

Sehubungan dengan tugas penyusunan skripsi mahasiswa Fakultas Perikanan Universitas Brawijaya Malang, dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran Produk Ikan Kaleng Dalam Meningkatkan Daya Saing (Studi Kasus Pada : PT. Blambangan FoodPackers Indonesia – Banyuwangi Jawa Timur)” maka saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mus Mulyadi

Nim : 0610842007

Program studi : Sosial Ekonomi Perikanan

Fakultas : Perikanan dan Ilmu Kelautan

Sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan tingkat S-1. Mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i Karyawan untuk meluangkan waktu mengisi atau menjawab semua pertanyaan-pertanyaan yang saya ajukan. Demi tercapainya tujuan dalam penelitian ini dan mengingat semata-mata untuk kepentingan Akademik, mohon untuk diisi atau menjawab dengan sebenar-benarnya dan tidak terpengaruh pihak lain. Karena seluruh jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i Karyawan berikan akan terjamin kerahasiaannya

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr/i Karyawan sebagai responden saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

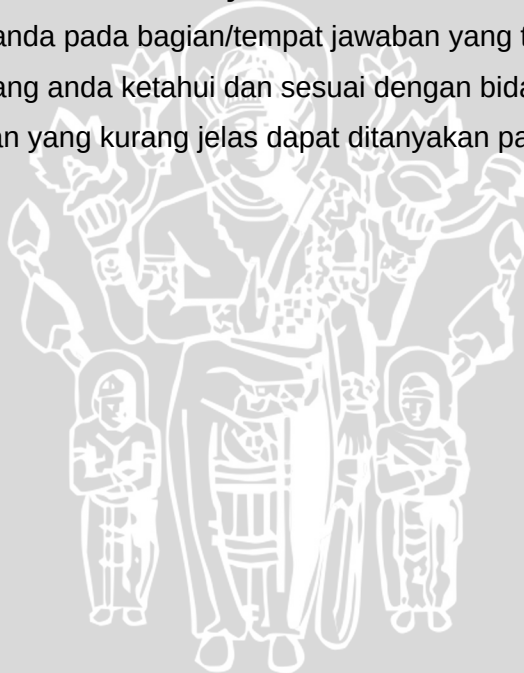
Mus Mulyadi

I. Identitas Responden/Informan

1. Nama :
2. Jabatan :
3. Jenis Kelamin : a. Pria b. Wanita
4. Usia : Tahun
5. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
3. Tingkat Pendidikan : a. SD b. SMP
c. SMA d. Jenjang S-1
e. Jenjang S-2 f. Lainnya (beri keterangan)
4. Status Perkawinan : a. Belum menikah b. Menikah c. Pernah menikah
5. Lama Kerja : Tahun

II. Petunjuk Pengisian Daftar Pertanyaan

1. Tuliskan jawaban anda pada bagian/tempat jawaban yang telah disediakan
2. Pilihlah jawaban yang anda ketahui dan sesuai dengan bidang anda
3. Jika ada pertanyaan yang kurang jelas dapat ditanyakan pada peneliti



Terima kasih atas bantuan Bapak/Ibu/Sdr/i Karyawan

DAFTAR PERTANYAAN

A. Latar Belakang Perusahaan

1. Sejarah dan gambaran umum perusahaan
 - Kapan perusahaan didirikan ?
 - Bagaimana gambaran umum perkembangan perusahaan, mulai berdiri sampai dengan sekarang?
 - Apakah milik perorangan atau orang banyak?
 - Bagaimana visi dan misi perusahaan ?
 - Apa tujuan perusahaan?
2. Bentuk Badan Hukum
 - Apa bentuk badan hukum perusahaan ini?
3. Struktur Organisasi
 - Bagaimana struktur organisasi perusahaan?
 - Bagaimana tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dalam organisasi?
4. Lokasi dan Tata Letaknya
 - Bagaimana kondisi lokasi perusahaan saat ini?
 - Bagaimana tata letak atau pembagian ruang dari bangunan kantor ?

B. Sarana dan Prasarana

1. Sarana
 - Apa saja alat penunjang produksi yang digunakan?
 - Transportasi dan komunikasi apa saja yang digunakan?
2. Prasarana
 - Bagaimana jalan-jalan di sekitar lokasi, jenis jalan apa dan bagaimana kondisinya?
 - Bagaimana dengan sumber listrik yang digunakan perusahaan jika PLN mengalami pemadaman?
 - Bagaimana dengan sumber air yang digunakan perusahaan?

C. Lingkungan Internal Perusahaan

1. Produk
 - Berapa macam produk yang diproduksi dan ditawarkan oleh perusahaan?

- Bagaimana karakteristik tiap produk yang ditawarkan oleh perusahaan?
- Apakah produk yang utama dan paling banyak berkontribusi terhadap profitabilitas?
- Apakah citra produk yang hendak ditonjolkan ?
- Dari beberapa produk yang dimiliki oleh perusahaan, pada konsumen manakah yang dijadikan sasaran dalam memasarkan produk yang dimiliki oleh perusahaan (dilihat dari tingkat umur dan tingkat sosial masyarakat)
- Dari beberapa produk yang ditawarkan oleh perusahaan, produk manakah yang menjadi unggulan perusahaan dan kenapa produk tersebut menjadi unggulan perusahaan ?
- Melihat pada *positioning* produk perusahaan, bagaimana usaha yang dilakukan oleh perusahaan agar yang unggul dalam persaingan dengan perusahaan lain ?
- Bagaimana kebijakan pengembangan produk baru yang dilakukan perusahaan guna menghadapi persaingan antar perusahaan ikan kaleng yang ada di Indonesia ?
- Aspek-aspek apa saja yang diperhatikan oleh perusahaan dalam mengembangkan produk baru ?

2. Harga.

- Bagaimana kebijakan dalam penetapan harga yang dilakukan perusahaan?
- Berapa kisaran harga dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan ?
- Hal-hal apa yang mempengaruhi penetapan harga dari tiap produk yang ditawarkan oleh perusahaan ?
- Apakah bersaing dalam harga ?
- Apa dan bagaimana langka-langka yang diambil oleh perusahaan dalam menentukan dan menetapkan harga dari masing-masing produk yang ditawarkan, agar dengan harga tersebut perusahaan dapat bersaing dalam industri pengalengan?

3. Promosi.

- Bagaimana bentuk promosi yang dilakukan oleh perusahaan?
- Lewat media apa saja yang digunakan dalam mempromosikan produk yang hendak dipasarkan?
- Seberapa sering menggunakan media tersebut?

- Bagaimana memanfaatkan media massa, baik cetak maupun elektronik guna mempromosikan perusahaan dan produk yang dipasarkan oleh perusahaan ?
 - Apa media yang paling konsisten dan efektif dalam memasarkan produk secara keseluruhan?
 - Apakah perusahaan pernah mengadakan suatu hubungan masyarakat dalam melaksanakan kegiatan promosinya (salah satu caranya dengan menjadikan sponsor dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh masyarakat)?
 - Apakah semua kegiatan promosi yang dilakukan oleh perusahaan selama ini sudah sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan?
4. Saluran distribusi
- Bagaimana sasaran dan struktur saluran distribusi yang digunakan perusahaan?
 - Apa dan bagaimana usaha yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja para agen produk dalam rangka untuk meningkatkan angka penjualan?
 - Apakah perusahaan ini memiliki kerja sama dengan perusahaan lain ?
5. Produksi, Operasi dan Teknik
- Bagaimana cara memperoleh bahan baku yang digunakan perusahaan?
 - Siapa supplier bahan baku perusahaan
 - Bagaimana memperoleh bahan baku jika tidak musim ikan?
 - Jenis ikan apa saja yang menjadi bahan baku dalam proses produksi?
 - Bagaimana standarisasi dan grading produk yang dimiliki perusahaan?
 - Adakah tempat penyimpanan sementara bahan baku sebelum proses produksi
 - Apa saja alat produksi yang digunakan ?
 - Bagaimana kegiatan operasionalnya?
 - Bagaimana proses produksinya, secara kontinyu atau berdasarkan pemasaran?
 - Kapan perusahaan melakukan *Research and Development* (R&D)?
 - Bagaimana peran teknologi terhadap efisiensi dan kualitas produk perusahaan?

6. Personalia

- Apakah perusahaan ini mempunyai kantor cabang ?
- Berapa jumlah karyawan yang dimiliki, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan?
- Bagaimana jam kerja dari pegawai ?
- Bagaimana standar kepegawaian yang diberlakukan dalam perusahaan (tingkat pendidikan dari karyawan yang bekerja pada perusahaan) ?
- Adakah fasilitas-fasilitas yang diberikan pada pegawai ?
- Kalau ada, apa saja fasilitas yang diberikan pada pegawai ?
- Bagaimana system dan prosedur pengupahan
- Bagaimana rekrutmen karyawan?
- Upaya apa yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kualitas SDM?
- Apakah program karyawan kesejahteraan yang dimiliki ?
- Jenis bidang usaha apa saja yang telah dikembangkan perusahaan?
- Bagaimana pengembangan dan pelatihan karyawan yang dilaksanakan?

7. Keuangan dan Akunting

- Jika dilihat dari aspek keuangan, berasal dari manakah sumber dana yang dipergunakan oleh perusahaan?
- Digunakan untuk apa saja dana yang sudah ada?
- Bagaimana kondisi keuangan perusahaan saat ini ?

8. Pemasaran

- Konsumen mana yang hendak dibidik ?
- Siapa saja yang menjadi sasaran pasar bagi perusahaan?
- Mana saja daerah pemasaran perusahaan?
- Adakah pelanggan tetap hasil produksi perusahaan ini
- Bagaimana volume penjualan (target dan realisasi penjualan) pertahun?
- Apa saja yang menjadi keunggulan perusahaan dibanding pesaing?
- Bagaimana relationship antara perusahaan dengan pelanggan?
- Hambatan-hambatan apa yang menjadi kendala bagi perusahaan dalam melaksanakan pemasaran produknya?
- Upaya apa yang dilakukan perusahaan untuk memperluas pangsa pasar?

D. Lingkungan Eksternal Perusahaan

1. Lingkungan Jauh
 - Bagaimana pengaruh lingkungan eksternal jika dilihat dari aspek ekonomi, social, politik teknologi dan ekologi terhadap perkembangan perusahaan
 - Kebijakan pemerintah apakah yang mempengaruhi perusahaan?
2. Lingkungan Industri
 - Siapa sajakah pemasok dari PT.Blambangan Raya saat ini?
 - Bagaimana tawar-menawar yang terjadi antara PT.Blambangan Raya dengan konsumennya (terutama konsumen bisnis)?
 - Adakah substitusi produk dari perusahaan ini
 - Seberapa besar pengaruhnya terhadap musim terhadap proses produksi
3. Lingkungan Operasional Perusahaan
 - Berapa jumlah perusahaan yang bergerak dibidang yang sama dalam industri?
 - Dari beberapa perusahaan sejenis yang beroperasi, perusahaan manakah yang dianggap menjadi pesaing utama perusahaan dan kenapa perusahaan tersebut menjadi pesaing utama perusahaan ?
 - Bagaimana harga produk pesaing?
 - Adakah perusahaan diluar industri memasarkan prodk yang sejenis sebagai produk substitusi dari produk yang dipasarkan oleh perusahaan?
 - Kalau ada bagaimana tingkat persaingannya dengan perusahaan?
 - Bagaimana usaha yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan (pesaing) tersebut ?
 - Bagaimana pengaruh produk pesaing dan adanya pesaing baru terhadap perkembangan perusahaan ini ?
 - Bagaimana cara menyikapi adanya pesaing baru tersebut?
4. Lingkungan Demografi
 - Melihat pada lingkungan demografi tempat perusahaan beroperasi, adakah hambatan yang dirasakan oleh perusahaan ?
 - Melihat pada lingkungan demografi tempat perusahaan beroperasi, adakah peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan?

- Bagaimana pengaruhnya dengan musim ikan terdapat proses produksi dan bagaimana cara menyikapinya ?

5. Lingkungan Ekonomi.

- Bagaimana pengaruhnya dengan tingkat pertukaran mata uang Rupiah terhadap perusahaan?
- Melihat pada lingkungan ekonomi tempat perusahaan beroperasi, adakah hambatan yang muncul dari lingkungan ekonomi tersebut ?
- Melihat pada lingkungan ekonomi tempat perusahaan beroperasi, adakah peluang yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan ?

6. Lingkungan Politik

- Bagaimana kebijakan atau peraturan pemerintah yang berkenaan langsung dengan industri?
- Dari peraturan yang berkenaan dengan industri ikan kaleng, adakah pengaruh yang dirasakan oleh perusahaan ?

7. Lingkungan Teknologi

- Adakah teknologi baru yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dalam industri?
- Kalau ada apa saja, dan bagaimana pemanfaatannya?
- Adakah pengaruh perkembangan teknologi yang terjadi sekarang ini terhadap perusahaan
- Bentuk perkembangan teknologi apakah yang sudah dimanfaatkan oleh perusahaan ?
- Apakah system informasi dan teknologi informasi digunakan pada perusahaan ini?
- Keuntungan atau manfaat apa yang diperoleh dari system informasi perusahaan?
- Apakah TI yang digunakan dapat mendukung pengaksesan informasi secara cepat dan tepat?
- Kemudahan apa yang didapat dari penggunaan TI di dalam pekerjaan termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan
- Kebutuhan informasi apa yang belum terpenuhi oleh system informasi yang telah digunakan perusahaan
- Apakah pengaruhnya SI dan TI terhadap perusahaan ?

Lampiran 1 Struktur Organisasi PT. Blambangan FoodPackers Indonesia

