



Volume 25 No 1, Januari 2023

## Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas

### Strategi Pengembangan Bisnis PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk Jakarta

Cepryana Sathalica Widyananda<sup>1</sup>, Zulfaini Shamad<sup>2</sup>, Joko Purdiyanto<sup>3</sup>

Fakultas Pertanian Universitas Madura<sup>1,2,3</sup>

email : cepryana.sw@unira.ac.id

#### ABSTRACT

*PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk experienced a decrease in volume of production and sales value. It happens because of a lack of raw material, the case of rejection by the importing country and the global economic crisis. The purpose of this study were to evaluate the internal and external conditions of PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk, to formulate alternative of business development strategy and to determine its priorities. The data was collected from April-June 2012 and involved seven respondents. Descriptive analysis, analysis of IFE and EFE, Internal-External analysis, SWOT analysis and the analysis QSPM were used to analyze the data. There were three strategies that can be applied by PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk. The priority of strategic alternative were consecutively implementing supply chain management; find a new country to develop a market; and increase an operation cooperation procedure to maintain a quality of raw material.*

**Keywords :** Business Development Strategy, IFE, EFE, IE, SWOT and QSPM

#### ABSTRAK

PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk mengalami penurunan volume produksi dan nilai penjualan. Hal tersebut terjadi karena kurangnya bahan baku, kasus penolakan oleh negara pengimpor dan krisis ekonomi global. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal dari PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk, merumuskan alternatif strategi untuk kelangsungan bisnis dan menentukan prioritas strategi yang paling efektif untuk mengembangkan bisnis PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk. Pengambilan data dilakukan dari bulan April-Juni 2012 dan melibatkan tujuh responden. Analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis deskriptif, analisis IFE dan EFE, analisis matriks IE, analisis matriks SWOT dan analisis QSPM. Dihilangkan tiga rumusan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk. Jika dilihat sesuai dengan urutan prioritas yang pertama adalah menerapkan supply chain manajemen, kedua adalah pengembangan pasar ekspor ke negara penjualan baru dan yang ketiga adalah meningkatkan pola kerjasama operasi (KSO) yang sebelumnya sudah dilakukan guna menjaga kualitas bahan baku.

**Kata Kunci :** Strategi Pengembangan Bisnis, IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM

#### PENDAHULUAN

Perikanan dan industri yang bergerak dibidang perikanan memiliki potensi

yang tinggi untuk menghasilkan devisa bagi negara. Hal tersebut didukung dengan luas laut Indonesia 5,8 juta km<sup>2</sup>

atau sekitar 2/3 luas wilayah RI dengan panjang pantai 95.181 km. Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia, yang memiliki potensi lestari (*maximum sustainable yield*) ikan laut seluruhnya 4-5 juta ton/tahun atau sekitar 7% dari total potensi lestari ikan laut dunia. Artinya penangkapan ikan maksimum di laut adalah sebesar 4-5 juta ton/tahun dan jika kita dapat mengendalikan tingkat penangkapan ikan laut di bawah 4-5 juta ton/tahun maka kegiatan usaha perikanan tangkap semestinya dapat berlangsung secara lestari (Kementerian Kelautan dan Perikanan 2011).

FAO menyebutkan bahwa pada selama periode 2009 sampai 2011 telah terjadi peningkatan nilai ekspor komoditas perikanan rata-rata 11,91% hingga mencapai nilai lebih dari US\$ 3,2 milyar yang sebelumnya pada tahun 2008 ekspor perikanan Indonesia turun ke angka US\$ 2,7 milyar. Jika dilihat dari pasar potensial maka Eropa merupakan importir utama produk perikanan dunia kemudian kawasan Asia dan Amerika (Fishstat 2008).

Negara tujuan ekspor industri perikanan Indonesia terbesar adalah Jepang, Amerika dan Uni Eropa. Ketiga negara tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja ekspor ikan Indonesia. Namun pada saat ini terjadi penurunan ekspor ke negara tujuan Uni Eropa dikarenakan terhambat oleh beberapa masalah, antara lain masalah yang paling banyak ditemukan adalah tingginya kadar histamin, antibiotik dan logam berat (mercury). Berdasarkan data dari Uni Eropa – RASFF (Europa Rapid Alert System for Food and Feed) menyebutkan bahwa terjadi kasus penolakan produk ikan Indonesia pada tahun 2010 sebanyak 11 kasus. Alasan penolakan tersebut bermacam-macam mulai dari filthy, mengandung bahan kimia berbahaya serta mengandung mikroorganisme

seperti *Salmonella sp* yang banyak mencemari produk ikan (Europa, 2011).

Selain dari Uni Eropa, penolakan produk perikanan Indonesia juga dilakukan oleh Amerika Serikat dan Jepang. Amerika Serikat dengan sistem automatic detention yang dikendalikan oleh US-FDA menyatakan bahwa pada tahun 2009 terjadi sekitar 239 kasus penolakan terhadap produk pangan ekspor Indonesia (FDA, 2011).

Menurut Ababouch et al. (2006), peraturan yang disyaratkan negara importir seringkali menjadi penghambat dalam perdagangan. Negara berkembang yang umumnya merupakan eksportir utama produk perikanan seringkali dihadapkan pada penolakan akibat kompleksitas program sanitasi dan persyaratan mutu dari negara tujuan ekspor. Selain itu tidak harmonisnya standar dan sistem yang digunakan pada negara tujuan ekspor juga menghambat perdagangan internasional (Ababouch et al., 2006).

Pada saat ini terjadi penurunan ekspor ke negara tujuan ekspor seperti Uni Eropa dikarenakan terhambat oleh beberapa masalah, antara lain masalah yang paling banyak ditemukan adalah tingginya kadar histamin, antibiotik dan logam berat (mercury). Selain dari Uni Eropa, penolakan produk perikanan Indonesia juga dilakukan oleh Amerika Serikat dan Jepang. Alasan penolakan tersebut bermacam-macam mulai dari *filthy*, mengandung bahan kimia berbahaya serta mengandung mikroorganisme seperti *Salmonella sp* yang banyak mencemari produk ikan.

Pada tahun 2007 PT. DSFI, Tbk menghasilkan produk ekspor 4.848 ton atau senilai US\$25,000,000, kemudian pada tahun 2008 perusahaan menghasilkan produk ekspor 4.680,59 ton atau senilai US\$25,600,000, pada tahun 2009 perusahaan menghasilkan produk ekspor 2.640 ton atau senilai US\$16,600,000

dan pada tahun 2010 perusahaan menghasilkan produk ekspor 2.251,88 ton atau senilai US\$ 12,827,467 dibandingkan tahun-tahun sebelumnya kinerja perusahaan menurun 11%. Hal tersebut dikarenakan masalah krisis eksternal ekonomi dunia yang mengharuskan perusahaan juga melakukan program restrukturisasi dan *down sizing* produksi, disamping juga mengalami kesulitan mendapatkan bahan baku ekspor dan semakin banyaknya kasus penolakan yang dilakukan oleh FDA dan negara pengekspor lainnya.

Selain kasus penolakan, penurunan ekspor perikanan Indonesia terjadi karena disebabkan oleh kurangnya bahan baku. Hal itu terjadi karena kondisi alam yang terjadi tidak menentu. Krisis ekonomi yang terjadi juga mempengaruhi turunnya ekspor perikanan Indonesia. Semakin meningkatnya penolakan terhadap produk perikanan, kurangnya bahan baku dan kondisi ekonomi dunia yang tidak menentu, mengharuskan perusahaan mengambil langkah atau keputusan strategis untuk mempertahankan bisnisnya. Upaya perusahaan dalam memenangkan persaingan harus didukung dengan adanya strategi yang tepat agar perusahaan dapat mengalami peningkatan dalam pertumbuhan usahanya. Hal tersebut dapat dilakukan dengan strategi pengembangan bisnis.

Semakin meningkatnya kasus penolakan terhadap produk perikanan, kurangnya bahan baku serta kondisi ekonomi dunia yang tidak menentu sehingga mengharuskan perusahaan mengambil langkah-langkah atau keputusan strategis untuk mempertahankan bisnisnya. Upaya perusahaan dalam memenangkan persaingan harus didukung dengan adanya strategi yang tepat agar perusahaan dapat mengalami peningkatan dalam pertumbuhan usahanya. Berdasarkan uraian latar

belakang yang telah disampaikan, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana kondisi PT. DSFI, Tbk saat ini jika dilihat dari factor internal dan eksternalnya?, alternatif strategi pengembangan usaha apa yang digunakan PT. DSFI, Tbk untuk kelangsungan bisnisnya? serta prioritas strategi apa yang dipilih untuk pengembangan bisnis PT. DSFI, Tbk?

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif melalui pendekatan studi kasus. Metode deskriptif bertujuan untuk menguraikan karakteristik dari suatu keadaan dengan uraian yang menyeluruh dan teliti (Supranto 2003). Pendekatan studi kasus dimaksud untuk memperoleh gambaran dan informasi yang lebih rinci dan menyeluruh, termasuk lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhinya (Nazir 1999). Jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui hasil pengisian kuesioner, wawancara, dan FGD yang dilakukan oleh responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari Kementerian Kelautan dan Perikanan, PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk, studi literatur, dan berbagai sumber yang relevan dan mendukung dalam penelitian ini.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, pengisian kuesioner, FGD, dan studi kepustakaan. Wawancara, pengisian kuesioner, dan FGD dilakukan terhadap responden internal dan eksternal. Ada tujuh responden yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu terdiri dari lima responden internal dan dua responden eksternal. Pengambilan contoh dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu dengan cara ditentukan terlebih dahulu pihak-pihak yang menjadi responden yang akan diwawancarai dan diberi

kuesioner. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa responden yang bersangkutan memiliki keahlian dan kompeten di bidangnya. Kriteria penentuan responden internal adalah para manajer PT. Dharma Samudera Fishing Industries, Tbk yang berperan dalam aktivitas perusahaan. Kriteria yang digunakan untuk memilih responden eksternal adalah memiliki pengalaman kerja dalam industri perikanan minimal 15 tahun dan pernah menjabat sebagai eksekutif puncak diperusahaannya.

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif dan teknik analisis kuantitatif dengan pendekatan konsep-konsep manajemen strategis yang didapat dari literatur ilmiah, pendapat para ahli dibidang manajemen strategis dan pendapat praktisi yang memiliki pengalaman empiris yang cukup dibidang keahliannya.

Penelitian ini menggunakan dua analisis yaitu analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi strategi. Alat analisis yang digunakan dalam analisis tiga tahap formulasi strategi adalah pada tahap masukan (*input*) yaitu matriks IFE digunakan untuk melihat posisi perusahaan dari sisi kekuatan dan kelemahan. Dan matriks EFE untuk melihat posisi perusahaan dari sisi peluang dan ancaman. Perpaduan antara matriks IFE dan EFE diperoleh matriks IE yang digunakan sebagai parameter posisi perusahaan dengan melihat kondisi internal dan eksternal. Matriks SWOT digunakan untuk menghasilkan strategi-strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Kemudian untuk memilih strategi yang terbaik digunakan QSPM.

### **Manajemen Strategi dan Strategi Perusahaan**

Menurut David (2009) manajemen strategi didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengevaluasi

keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Wheelen dan Hunger (2005) mendefinisikan bahwa manajemen strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja suatu perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang.

Umar (2002) menyebutkan klasifikasi strategi perusahaan terbagi menjadi : strategi penetrasi pasar (*market penetration*), pengembangan pasar (*market development*) dan pengembangan produk (*product development*) adalah tiga strategi yang dikelompokkan dalam apa yang sering disebut sebagai strategi intensif, disebut demikian karena strategi-strategi tersebut dalam implementasinya memerlukan usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada.

Umar (2002) menyatakan jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya, berdasarkan prinsip ini juga Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik yaitu strategi differensiasi, strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*) dan strategi fokus.

### **Tahapan Penentuan Strategi**

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep David (2006) dilakukan melalui penggunaan beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan. Tahap 1 adalah tahap input (*the input stage*), matriks yang biasa digunakan : *external factor evaluation* (EFE) *matrix*, *internal factor evaluation* (IFE) *matrix* dan *competitive profile* (CP) *matrix*.

Tahap 2 adalah tahap pencocokan (*the matching stage*), matriks yang biasa digunakan : *threats-opportunities-weaknesses-strengths (TOWS) matrix, strategic position and action evaluation (SPACE) matrix, boston consulting group (BCG) matrix, internal-external (IE) matrix, dan grand strategy matrix.* Tahap 3 adalah tahap keputusan (*the decision stage*), matriks yang biasa digunakan adalah *quantitative strategic planning matrix (QSPM).*

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Faktor internal dan eksternal didapatkan melalui FGD dan wawancara mendalam pada level top manajemen perusahaan dan dianalisis melalui matriks IFE dan EFE. Secara keseluruhan nilai IFE terlihat pada Tabel 1. Nilai IFE yang didapat sebesar 2.684 mengindikasikan bahwa PT. DSFI, Tbk berada dalam kondisi internal diatas rata-rata yaitu 2.50.

Perhitungan pada matriks IFE memperlihatkan faktor-faktor kekuatan utama PT. DSFI, Tbk. Kekuatan utama tersebut adalah pengendalian biaya berjalan sesuai budget dengan jumlah skor 0.282. Pengendalian biaya yang sesuai budget dilakukan perusahaan dengan pengefisienan biaya operasional di pabrik, hal tersebut dilakukan agar biaya yang dikeluarkan perusahaan tidak melebihi sesuai dengan yang perhitungkan.

Kelemahan utama PT. DSFI, Tbk adalah kecukupan modal dan sistem pendanaan yang dimiliki perusahaan belum mencukupi dengan total skor 0.041. Sumber pembiayaan yang selama ini diandalkan oleh PT. DSFI, Tbk berasal dari modal para direksi. Hal tersebut menyebabkan perusahaan memiliki keterbatasan dalam penyediaan dana dan pengembangan usaha. Hal

tersebut terjadi apabila ada penahanan barang di negara pengimpor ataupun *buyer* belum melakukan pelunasan pembayaran atas barang PT. DSFI, Tbk.

Berdasarkan hasil rekapitulasi matriks IFE pada Tabel 1 terlihat bahwa terdapat faktor-faktor yang mempunyai nilai bobot yang tinggi yang mengindikasikan bahwa tingkat kepentingan faktor tersebut tinggi dibandingkan dengan faktor lain, akan tetapi tidak disertai dengan pemberian nilai atau peringkat yang tinggi terhadap faktor tersebut. Faktor tersebut adalah wilayah pemasaran perusahaan tetap merupakan salah satu kekuatan perusahaan yang memiliki nilai terbobot paling tinggi yaitu sebesar 0.073, namun direspon oleh perusahaan sebagai kekuatan minor dengan nilai 3. Hal tersebut terjadi karena pasar yang sudah dimiliki perusahaan tidak dapat dikendalikan lagi oleh perusahaan. Banyaknya persyaratan yang ditetapkan oleh negara pengimpor menyebabkan perusahaan tidak bisa mengambil kendali yang besar terhadap pasar tersebut.

**Tabel 1.**  
**Matriks IFE PT. DSFI, Tbk**

Faktor	Bobot	Rating	Skor
<b>KEKUATAN</b>			
Sasaran dan tujuan perusahaan terukur dan jelas	0.067	4	0.268
<b>Wilayah pemasaran perusahaan tetap</b>	<b>0.073</b>	<b>3</b>	<b>0.218</b>
Kualitas produk sesuai keinginan pelanggan	0.067	4	0.268
Sistem reward dan punishment efektif	0.049	3	0.147
Pasokan bahan baku sesuai dan berjalan lancar	0.051	3	0.153
Jenis produk yang dihasilkan beragam	0.060	4	0.241
Sistem dan budaya kerja yang sesuai	0.066	3	0.198
Produksi menghasilkan yield yang tinggi	0.059	4	0.238

Faktor	Bobot	Rating	Skor
<b>Pengendalian biaya berjalan sesuai budget</b>	<b>0.071</b>	<b>4</b>	<b>0.282</b>
<b>Total Kekuatan</b>	<b>0.563</b>		<b>2.013</b>
<b>KELEMAHAN</b>			
Kemampuan manajemen dalam pengawasan kurang	0.056	1	0.056
Deskripsi dan spesifikasi pekerjaan belum menyeluruh	0.057	2	0.114
Jumlah dan kualitas SDM belum memadai	0.061	2	0.123
Sistem rekrutmen belum efektif	0.062	1	0.062
Pemanfaatan teknologi belum maksimal	0.068	2	0.136
<b>Kecukupan modal dan sistem pendanaan yang dimiliki perusahaan belum mencukupi</b>	<b>0.041</b>	<b>1</b>	<b>0.041</b>
Pelayanan terhadap pembeli masih kurang	0.049	2	0.098
Perencanaan anggaran yang belum efektif	0.044	1	0.044
<b>Total Kelemahan</b>	<b>0.438</b>		<b>0.674</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>		<b>2.684</b>

Nilai EFE mengidentifikasi bahwa PT. DSFI, Tbk berada di atas nilai rata-rata dan menggambarkan bahwa respon yang diberikan oleh PT. DSFI, Tbk kepada lingkungan eksternal tergolong tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan total nilai EFE sebesar 3.423. Hasil perhitungan matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 2.

Faktor letak geografis Indonesia yang potensial ini memperoleh total skor 0.470, menjadi peluang utama pada PT. DSFI, Tbk. Ketersediaan bahan baku ini disebabkan oleh perubahan musim, namun melihat letak geografis dan kandungan sumber daya kelautan yang dimiliki Indonesia memberikan pengakuan bahwa Indonesia merupakan negara bahari dan kepulauan terbesar di dunia. Hal tersebut merupakan keunggulan Indonesia yang dapat menjadi peluang bagi dunia industri perikanan Indonesia. Hal tersebut

direspons sangat tinggi oleh perusahaan karena ketersediaan bahan baku yang cukup besar namun pemanfaatan yang belum maksimal serta masih lemahnya pemerintah terhadap perlindungan hasil laut Indonesia, sehingga terkadang industri perikanan nasional harus mengalami kelangkaan bahan baku dan harus mengimpor dari negara tetangga.

Ancaman utama yang dihadapi oleh PT. DSFI, Tbk adalah faktor minat dan daya beli masyarakat yang menurun. Faktor ini mendapatkan skor 0.328 dengan respon yang sangat tinggi diberikan oleh perusahaan. Keadaan ekonomi dunia saat ini dapat menyebabkan daya beli masyarakat menurun. Terlebih lagi dengan berbagai isu global yang muncul, antara lain isu keamanan pangan produk dari Indonesia hal tersebut tentunya dapat menyebabkan minat beli masyarakat menurun. Melihat hal tersebut mengharuskan adanya perhatian khusus dari perusahaan untuk menepis isu akan keamanan pangan produk dari Indonesia.

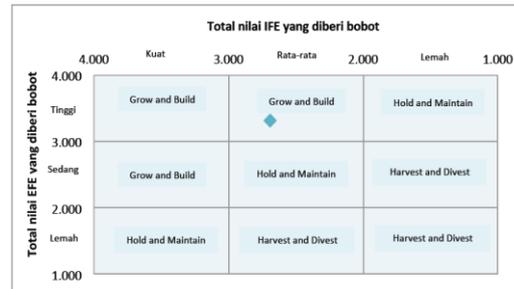
**Tabel 2.**  
**Matriks EFE PT. DSFI, Tbk**

Faktor	Bobot	Rating	Skor
<b>PELUANG</b>			
Peran pemerintah yang mendukung terhadap industri perikanan	0.078	3	0.233
Prospek pasar dan kondisi ekonomi negara tujuan ekspor yang masih berpotensi atau berpeluang	0.075	3	0.226
<b>Letak geografis Indonesia yang potensial</b>	<b>0.118</b>	<b>4</b>	<b>0.470</b>
Pertumbuhan penduduk dunia yang terus meningkat	0.095	4	0.380
Pemanfaatan teknologi untuk perbaikan layanan	0.065	2	0.130
Tingkat persaingan di antara perusahaan sejenis yang ada	0.079	3	0.236

Kekuatan tawar menawar pembeli yang lemah	0.074	4	0.296
<b>Total Peluang</b>	<b>0.584</b>		<b>1.971</b>
<b>ANCAMAN</b>			
Undang-undang, kebijakan pemerintah dan stabilitas politik masih lemah	0.069	3	0.208
Minat beli dan daya beli masyarakat menurun	<b>0.082</b>	<b>4</b>	<b>0.328</b>
Isu global tentang keamanan pangan dan sertifikasi sustainability yang harus dipenuhi oleh perusahaan	0.057	3	0.172
Preferensi jenis produk dan sajian yang sesuai dengan keinginan buyer	<b>0.089</b>	<b>3</b>	<b>0.267</b>
Ancaman pendatang baru yang mulai masuk industri perikanan	0.060	4	0.239
Kekuatan tawar menawar pemasok yang sangat kuat	0.059	4	0.237
<b>Total Ancaman</b>	<b>0.416</b>		<b>1.523</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>		<b>3.423</b>

**Posisi Perusahaan**

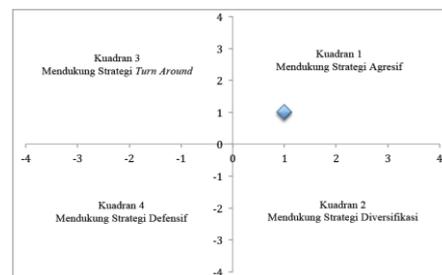
Pada Gambar 1 dapat dilihat bahwa skor terboboti dari evaluasi faktor eksternal dan evaluasi faktor internal (3.423; 2.684) berada pada kuadran II. Total rata-rata tertimbang faktor internal dan eksternal di rata-rata nilai 3 dimana posisi tersebut mengindikasikan bahwa posisi internal dan eksternal PT. DSFI, Tbk berada pada posisi rata-rata/sedang. Skor yang ditunjukkan oleh matriks IE memposisikan kondisi PT. DSFI, Tbk berada pada tingkat (*Grow and Build*). Alternatif strategi yang biasanya digunakan pada posisi di kuadran ini adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).



**Gambar 1. Matriks IE PT. DSFI, Tbk**

**Perumusan Alternatif Strategi**

Berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal perusahaan maka hasil yang didapat untuk analisis strategi matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 2 bahwa skor terboboti dari nilai selisih pada evaluasi faktor eksternal dan evaluasi faktor internal (1.339 ; 0.521) berada pada kuadran I. Alternatif strategi yang mendukung pada posisi di kuadran I ini adalah strategi agresif/*Grow Oriented Strategy* (integrasi, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk).



**Gambar 2. Kuadran SWOT PT. DSFI, Tbk**

Dengan menyelaraskan antara hasil analisis SWOT dan analisis IE matriks, maka disimpulkan terdapat 4 strategi generik yang cocok untuk diterapkan. Selain itu tujuan menghubungkan analisis SWOT dengan analisis IE adalah untuk menyeimbangkan antara tahapan-tahapan dalam analisis strategi. Alternatif strategi yang dihasilkan adalah:

1. Menerapkan *supply chain management* (manajemen rantai pasok)
2. Meningkatkan pola kerjasama operasi (KSO) yang sebelumnya sudah dilakukan guna menjaga kualitas bahan baku
3. Melakukan investasi pengadaan kapal tangkap untuk menjaga ketersediaan bahan baku
4. Pengembangan pasar ekspor ke negara penjualan baru (Afrika, China, Timur Tengah, dan Asia Tengah)

Dari empat strategi yang dihasilkan dan dirumuskan, hanya tiga strategi yang terpilih dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis selanjutnya. Ketiga strategi tersebut adalah pengembangan pasar ekspor ke negara atau wilayah penjualan baru, penerapan SCM, dan peningkatan pola kerjasama operasi. Strategi melakukan investasi pengadaan kapal tangkap untuk menjaga ketersediaan bahan baku tidak dapat dianalisis ke tahap selanjutnya karena menurut perusahaan biaya pengoperasionalan kapal tangkap tersebut membutuhkan biaya yang sangat tinggi, dan biaya pengadaan kapal tangkap juga sangat besar. Tiga strategi yang dihasilkan kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis QSPM untuk menghasilkan strategi prioritas yang dapat direkomendasikan kepada PT. DSFI, Tbk.

**Prioritas Strategi**

Tabel 3 menunjukkan hasil perhitungan QSPM sehingga dihasilkan prioritas alternatif strategi perusahaan. Hasil QSPM menunjukkan bahwa prioritas pertama alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh PT. DSFI, Tbk adalah menerapkan *supply chain management* (manajemen rantai pasok) dengan nilai TAS 6.052. Prioritas strategi tersebut dipilih berdasarkan tingkat kesesuaian dengan faktor-faktor strategis yang didapat dari tahap sebelumnya. Strategi prioritas selanjutnya yang dapat dilakukan PT. DSFI, Tbk secara

berurutan adalah strategi pengembangan pasar ekspor ke negara/wilayah penjualan baru dan meningkatkan pola kerjasama operasi yang sebelumnya sudah dilakukan guna menjaga kualitas bahan baku.

**Tabel 3**  
**Hasil Perhitungan Prioritas**  
**Alternatif Strategi**

No.	Alternatif Strategi	TAS	Urutan Prioritas
1.	Menerapkan <i>Supply Chain Management</i> (Manajemen Rantai Pasok)	6.052	1
2.	Meningkatkan pola kerjasama operasi (KSO) yang sebelumnya sudah dilakukan guna menjaga kualitas bahan baku	5.179	3
3.	Pengembangan pasar ekspor ke negara penjualan baru (Afrika, China, Timur Tengah, dan Asia Tengah)	5.634	2

Jika dilakukan perbandingan strategi antara strategi yang dihasilkan dengan strategi yang sudah dan sedang dijalankan oleh perusahaan, strategi promosi yang akan tetap berjalan dengan baik karena kedua strategi lainnya seperti *merepack* produk dan kerjasama operasi akan menjadi tidak efektif apabila strategi baru yang direkomendasikan dijalankan oleh perusahaan. Strategi kerjasama operasi untuk bahan baku, digantikan dengan strategi peningkatan pola kerjasama. Strategi ini tidak hanya semata-mata perusahaan mendapatkan bahan baku secara kontinu dengan kuantitas yang cukup, tetapi diharapkan perusahaan mendapatkan bahan baku dengan kualitas yang baik juga.

Strategi diversifikasi produk dengan *merepack* produk dan menjual ke negara dengan level *grade* yang lebih rendah, akan digantikan dengan strategi pengembangan pasar ke wilayah penjualan yang baru. Dengan dilakukannya penjualan ke negara baru, diharapkan dapat meningkatkan nilai

penjualan perusahaan. Perusahaan mampu mengurangi biaya operasional untuk melakukan *repack* karena telah membidik wilayah penjualan dengan *grade* yang lebih rendah dari wilayah penjualan utama. Strategi ini dapat berjalan apabila perusahaan telah mampu melakukan perbaikan dengan menerapkan strategi SCM.

Semua strategi yang sudah dilakukan maupun strategi yang direkomendasikan tentunya memiliki kekurangan dan kelebihan. Strategi kerjasama operasi untuk pengadaan bahan baku yang sudah dijalankan perusahaan terbilang cukup baik dalam penerapannya, namun dari segi pemasok yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan adalah mengenai kualitas bahan baku yang didapat. Kekurangan dari strategi *merepack* produk dan menjual kembali ke negara Thailand dan Vietnam adalah perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan agar perusahaan tidak mengalami kerugian yang lebih besar lagi.

Tiga strategi yang dihasilkan dan direkomendasikan pada penelitian ini juga memiliki kekurangan dan kelebihan. Strategi penerapan SCM sebagai strategi prioritas utama merupakan strategi yang direkomendasikan untuk meminimalkan kelemahan yang dimiliki perusahaan dan meminimalkan isu yang dihadapi perusahaan untuk menangkap peluang yang ada, namun perusahaan harus mampu membangun satu unit untuk melaksanakan kegiatan pengintegrasian yang merupakan kegiatan dari SCM itu sendiri.

## **SIMPULAN**

Penelitian ini memiliki tujuan untuk melakukan tinjauan terhadap manajemen dan sumber daya perusahaan baik dari segi internal maupun eksternal perusahaan, tinjauan dari segi internal meliputi besaran potensi kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan harapan

dapat dimaksimalkan dan banyaknya faktor kelemahan perusahaan juga dapat diminimalkan agar memiliki daya saing terhadap perusahaan yang lain. Dalam penelitian yang dilakukan, didapatkan hasil prioritas strategi dengan nilai TAS yang terbesar adalah menerapkan *supply chain management* (manajemen rantai pasok). Fokus utama dalam penerapan *supply chain management* adalah efisiensi yang tinggi (*cost efficiency*) dan responsiveness yang tinggi. Tujuan diterapkannya *supply chain management* dikarenakan selama ini perusahaan mengalami masalah dalam pengelolaan persediaan, terkadang terlalu banyak/berlebih dan terkadang terjadi kelangkaan, selain hal tersebut hal lain yang sangat berpengaruh dalam kinerja ekspor adalah disaat perusahaan menerima bahan baku. Para pekerja/pelaksana pada bagian penerimaan bahan baku tidak memperlakukan bahan baku dengan baik, sehingga menyebabkan bahan baku yang diterima menjadi rusak. Diharapkan dengan penerapan SCM yang bertujuan untuk meningkatkan kinerjanya, maka perusahaan dapat mengelola persediaan dengan lebih efektif dan efisien dengan penerapan beberapa sistem elektronik dalam kegiatannya sehingga kekurangan persediaan dapat dihindarkan dan kelebihan persediaan yang bisa menjadi tambahan biaya dapat di cegah, dan meminimalkan terjadinya penolakan ekspor dengan sistem kerja yang baik dan benar, karena alasan penolakan ekspor sebenarnya bisa diatasi dengan sistem kerja yang benar.

Hal selanjutnya yang dapat dilakukan perusahaan apabila penerapan SCM sebagai prioritas utama sudah berjalan, maka alternatif strategi lainnya dapat dilakukan untuk meningkatkan penjualan dan pendapatan PT. DSFI, Tbk yaitu dengan memperluas wilayah pemasaran produk PT. DSFI, Tbk ke

negara penjualan baru. Strategi ini akan berjalan bersamaan dengan penerapan alternatif strategi yang telah dirumuskan yaitu SCM dan peningkatan pola kerjasama, guna mendapatkan pasokan bahan baku yang lancar dengan mutu bahan baku yang baik (standar kualitas ekspor).

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai strategi pengembangan bisnis di PT. DSFI yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kekuatan utama perusahaan adalah pengendalian biaya berjalan sesuai budget, kelemahan utama adalah kecukupan modal dan sistem pendanaan yang dimiliki perusahaan belum mencukupi. Sedangkan yang menjadi peluang dan ancaman PT. DSFI yaitu letak geografis dan faktor minat dan daya beli masyarakat. Adapun strategi yang dapat dilakukan sebagai upaya pengembangan bisnisnya adalah menerapkan *supply chain management* (manajemen rantai pasok), meningkatkan pola kerjasama operasi (KSO) yang sebelumnya sudah dilakukan guna menjaga kualitas bahan baku, melakukan investasi pengadaan kapal tangkap untuk menjaga ketersediaan bahan baku dan pengembangan pasar ekspor ke negara penjualan baru (Afrika, China, Timur Tengah, dan Asia Tengah).

Prioritas strategi yang dapat dilakukan PT. DSFI, Tbk untuk melaksanakan strategi yang diperoleh melalui analisis faktor internal dan analisis faktor eksternal, analisis Internal Eksternal, analisis SWOT dan QSPM adalah menerapkan *supply chain management* (manajemen rantai pasok).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ababouch L. 2006. Detention and Rejections of Fish and Seafood at Borders of Major Importing Countries. Food and Agriculture Organization. Italy.
- David FR. 2006. Manajemen Strategis: Konsep-Konsep. Ichsan Setiyo, penerjemah. Jakarta: Salemba Empat.
- David FR 2009. Manajemen Strategis Konsep. Terjemahan Dono Sunardi. Edisi 12. Jakarta : Salemba Empat.
- David ME, David FR, David FR. 2009. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied To A Retail Computer Store. The Coastal Business Journal 8(1): 42-45.
- Europa. FAQ: Rapid Alert System for Food and Feed: Role and Achievements. Website. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction/default.html>. (15 Januari 2012).
- FDA Food and Drug Administration. Import Refusal. Website. <http://www.fda.accessdata.fda.gov/scripts/importrefusals>. (15 Januari 2012).
- Kasim, SN, Sirajuddin, SN, dan Irmayani. 2011. Strategi Pengembangan Usaha Sapi Perah Di Kabupaten Enrekang. Jurnal Agribisnis 10(3): 81-97.
- [KKP] Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2012. Statistik Kelautan dan Perikanan 2012 (laporan). Jakarta.
- [KKP] Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2011. Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan. Jakarta.
- Nazir M. 1999. Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Porter M. 2005. Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Terjemahan Agus Maulana, MSM. Jakarta : Erlangga.
- Prihanto TJ. 2010. Strategi Pengembangan Bisnis Mikro PT

- Bank Bukopin, tbk [tesis]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Remiasa M. 2005. Perencanaan Strategis Pemasaran Untuk Menciptakan *Sustainable Competitive Advantage* (Kasus Pada Program Studi Manajemen Perhotelan UK Petra Di Surabaya). Jurnal Manajemen Perhotelan 1(1): 14-23.
- Umar H. 2002. Strategic Management In Action (Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis Strategic Business Unit Berdsarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David dan Wheelen-Hunger). Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- Wheelen TL dan Hunger JD. 2005. Manajemen Strategis. Terjemahan Julianto Agung. Edisi kelima. Jogjakarta : Penerbit Andi.