

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Memasuki era pasar global abad 21, bangsa Indonesia dihadapkan pada berbagai tantangan sekaligus peluang dalam mewujudkan bangsa yang maju dan mandiri, menuju Indonesia baru. Tantangan yang paling mendasar adalah meningkatkan efisiensi dan daya saing perekonomiannya, serta menciptakan sumber-sumber pertumbuhan ekonomi baru yang lebih kompetitif, baik di pasar domestik maupun di pasar global.

Sumber ekonomi yang sampai saat ini belum sepenuhnya dimanfaatkan adalah subsektor perikanan, sehingga masih memiliki peluang untuk tumbuh. Hal ini diperkuat dengan pernyataan Ditjet Perikanan baru-baru ini, yang telah mencanangkan Protekan (Program Peningkatan Ekspor Hasil Perikanan) 2003, sebagai salah satu upaya mengatasi krisis dan pemulihan ekonomi sosial. Sasaran program ini yakni menghasilkan devisa US\$10 miliar pada tahun 2003 (Rohmin Dahuri, 2000). Program ini merupakan suatu gerakan dalam meningkatkan produksi dan ekspor komoditas perikanan, yang pelaku utamanya adalah petani/nelayan dan masyarakat perikanan pada umumnya. Komoditas yang diandalkan dalam program ini antara lain adalah udang (tangkapan dan budidaya) dan ikan nila budi daya air tawar, dengan salah satu langkah penting yaitu intensifikasi dan ekstensifikasi budi daya udang.

Salah satu industri yang turut memiliki peluang besar dengan dicanangkannya program Protekan ini adalah industri pakan udang dan ikan. Industri ini masih memiliki

peluang untuk tumbuh, karena menurut sumber dari Departemen Eksplorasi Laut, selama ini perolehan dari hasil tangkapan, pemanfaatannya sudah 60%, sedangkan kontribusi yang diharapkan dari budidaya adalah sekitar 68-70%, sisanya dari tangkapan. Jadi prospek usaha perikanan ada di budi daya. Sebagai tambahan, potensi lahan pantai yang mempunyai peluang untuk dikembangkan sebagai tambak sekitar 850.000 ha, sedangkan yang baru dimanfaatkan saat ini baru 300.000-an ha (Bambang Sugoko, 2000). Secara keseluruhan pemanfaatan sumber daya perikanan di tanah air belum mencapai setengahnya, oleh karenanya industri pakan udang dan ikan memiliki prospek yang bagus di Indonesia.

Selain memiliki peluang yang cukup bagus, industri pakan udang dan ikan ini tentunya juga memiliki beberapa ancaman, antara lain adalah : Faktor alam yang mempengaruhi kondisi tambak, penyakit pada udang dan ikan yang belum dapat ditanggulangi, bahan dasar yang masih impor dan memiliki batas kadaluarsa tiga bulan, serta kondisi perekonomian negara yang belum membaik.

PT. Karka Nutri Industri, merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha produksi pakan, yaitu pakan udang windu (PL), pakan udang putih (PU), pakan ikan tenggelam (KI), dan pakan ikan terapung. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 30 November 1989, dan mulai aktif berproduksi pada tahun 1991. Perusahaan yang terletak di Sidoarjo, Jawa Timur ini merupakan kerja sama antara PT. Sekar Bumi (salah satu divisi Sekar Group) dengan Toyo Menka Kaisha LTD. (Tomen) dan Chubu Shiryo Co. LTD, keduanya merupakan perusahaan dari Jepang. Pada awalnya PT. Karka Nutri Industri hanya memproduksi pakan udang, kemudian pada tahun 1993 mulai memproduksi pakan ikan tenggelam, dan pada tahun 1995 mulai memproduksi pakan ikan terapung.

Selain PT. Karka Nutri Industri, di Indonesia terdapat tujuh perusahaan yang memproduksi pakan udang dan ikan, yaitu PT. Charun Phokpan, PT. Japfa Comfeed, Tbk, PT. Matahari Sakti, PT. Windu Fairly, PT. Gold Coin, PT. Grobest, dan PT. Margolindo. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah pesaing-pesaing yang kuat, sehingga PT. Karka Nutri Industri harus berusaha dengan keras untuk memacu dan meningkatkan sumber daya serta potensi yang ada di dalam, agar minat konsumen, khususnya patani udang dan ikan tidak beralih ke perusahaan lain. Oleh karenanya perusahaan harus berusaha menjalankan roda perusahaannya untuk menghadapi segala tantangan, dengan menerapkan strategi yang tepat, agar dapat meletakkan suatu dasar yang kuat untuk masa depan, guna mencapai keunggulan bersaing. Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu, yang mengaitkan keunggulan bersaing perusahaan dengan tantangan lingkungan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauch & Glueck, 1999).

Hal tersebut berarti bahwa strategi adalah sarana yang dipergunakan untuk mencapai tujuan akhir organisasi. Strategi bukanlah sekedar suatu rencana, tetapi strategi adalah rencana yang disatukan, yakni mengikat semua bagian perusahaan menjadi satu. Konsekuensinya, strategi harus dilaksanakan secara efektif. Selain itu, perusahaan diharapkan untuk selalu melaksanakan revisi rencana bisnisnya ketika dihadapkan pada perubahan lingkungan bisnis yang mendadak. (Hill & Jones, 1998) mengemukakan bahwa tujuan utama strategi manajemen adalah untuk menemukan mengapa beberapa perusahaan mengalami kesuksesan, sedangkan dilain pihak mengalami kegagalan. Melihat peran mendasar itulah, maka perusahaan pakan ikan ini diharuskan untuk memiliki strategi guna memenangkan persaingan yang semakin meningkat di abad 21 ini.

Hal yang harus diperhatikan oleh pelaku industri ini adalah tuntutan konsumen atas kualitas pakan udang dan ikan, pelayanan, serta kemudahan dalam memperolehnya. Tentu saja semua ini meliputi keseluruhan sistem yang dijalankan oleh perusahaan tersebut, misalnya kualitas bahan dasar, kualitas sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta pelayanan purna jual.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin meningkat, setiap perusahaan mempunyai *core competence* yang berbeda-beda sebagai keunggulan bersaingnya. Oleh karenanya PT. Karka Nutri Industri perlu menentukan apa keunggulan bersaing yang dimiliki, yang membedakannya dengan pesaing-pesaing yang memiliki produk sejenis agar tetap *survive* menghadapi persaingan dimasa mendatang.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Dalam penelitian ini penulis ingin mengetahui :

1. Apa keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT. Karka Nutri Industri yang membedakannya dengan perusahaan lain yang sejenis.
2. Apa strategi bersaing yang tepat bagi PT. Karka Nutri Industri dalam mempertahankan ataupun meningkatkan posisinya ditinjau dari konsep manajemen strategi.

1.3. BATASAN MASALAH

1. Penelitian dilakukan pada PT. Karka Nutri Industri
2. Perusahaan yang dijadikan sebagai pesaing adalah perusahaan yang memproduksi pakan udang dan ikan.

3. Untuk memfokuskan penelitian agar arah penelitian tidak meluas, maka penulis membatasi pada bidang manajemen strategi. Khususnya strategi bersaing yang dihadapi PT. Karka Nutri Industri.

1.4. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Karka Nutri Industri.
2. Mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman yang dihadapi PT. Karka Nutri Industri.
3. Menentukan apa keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT. Karka Nutri Industri.
4. Menentukan strategi bersaing yang tepat bagi PT. Karka Nutri Industri, dengan mempertimbangkan faktor-faktor lingkungannya supaya dapat mempertahankan ataupun meningkatkan keberadaannya dalam industri pakan udan dan ikan.

1.5. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penulisan tesis ini, penelitian dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif yang menyajikan informasi dan perhitungan yang bertujuan agar fenomena persaingan yang ada saat ini dapat disajikan dengan sistematis, dan angka-angka pendukung sehingga dapat diperoleh suatu gambaran mengenai keadaan yang diteliti.

1. Teknik pengumpulan data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

- a. Data primer, diperoleh melalui : penelitian dan survai dengan titik berat pada metode wawancara dan pengamatan langsung, yang dilakukan di PT. Karka

Nutri Industri dan Dinas Perikanan Propinsi Jawa Timur. Adapun wawancara dilakukan dengan :

- *Plant Manager, Production Manager, Fish Marketing, dan Personal & GA Manager.*
- Manajer PT. Pangan Lestari
- Kepala Dinas Perikanan Propinsi Jawa Timur.
- Pihak kompetitor

b. Data Sekunder, diperoleh dari studi kepustakaan dan dokumentasi, yaitu dengan mengumpulkan data teoritis dari berbagai literatur yang digunakan sebagai pedoman ataupun landasan teori dalam penyusunan tesis ini. Data tersebut diperoleh dari :

- Perpustakaan Magister Manajemen Yogyakarta
- Data dari PT. Karka Nutri Industri
- Dinas Perikanan Propinsi Jawa Timur
- Departemen Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Timur
- Gabungan Pengusaha Pakan Indonesia.

2. Metode analisis data

Penelitian ini dilaksanakan dengan cara meneliti lingkungan internal atau profil PT. Karka Nutri Industri dan lingkungan Eksternal yang dapat mengidentifikasi serangkaian peluang interaktif yang mungkin menarik kemudian dilaksanakan pemilihan berbagai alternatif strategi sesuai dengan kondisi persaingan yang dihadapi perusahaan.

a. Analisis industri

Seperti dikemukakan oleh Porter bahwa dalam suatu industri terdapat lima kekuatan persaingan yang saling berinteraksi dan mempengaruhi kekuatan tersebut untuk keuntungan perusahaan, yaitu bagaimana mengantisipasi tindakan persaingan dalam industri, pihak pemasok, produk pengganti, pendatang baru serta sikap konsumen (Porter, 1993). Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama akan mempengaruhi dan menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan atau keuntungan potensial suatu industri. Gambar 1 berikut memberikan gambaran analisis struktur industri perusahaan (*forces driving industry competition*) yang digunakan penulis dalam menganalisis situasi persaingan industri pakan udang dan ikan PT. Karka Nutri Industri, sehingga dapat ditentukan Key Succes Factor untuk industri tersebut.

b. Analisis SWOT

Berdasarkan data pada analisis lingkungan industri dan perusahaan, serta melalui analisis SWOT, maka dapat dibuat tabel kombinasi IFAS & EFAS, untuk menentukan pilihan strategi yang akan diambil.

➤ *Internal Strategic Factors Analisis Summary (IFAS)*

Analisis yang mengidentifikasi faktor-faktor strategis internal yang dianalisis berdasarkan pendekatan fungsional yang dapat dilihat pada berbagai fungsi bisnis yang ada dan dikerjakan dalam perusahaan, yang selanjutnya disusun dalam kerangka kekuatan dan kelemahan perusahaan (tabel 1) dengan memberikan bobot rating, antara lain :

- 1) Struktur organisasi perusahaan
- 2) Pemasaran

- 3) Sumber daya perusahaan
- 4) Budaya perusahaan
- 5) Fungsi-fungsi lain yang dianggap penting

Tahap analisis IFAS (Rangkuti 1999), yaitu :

- 1) Susun 5 sampai 10 kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan.
 - 2) Pemberian bobot mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting).
 - 3) Menghitung nilai rating untuk tiap-tiap faktor, dengan memberikan skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*)
 - 4) Hitung jumlah skor pembobotan
 - 5) Analisis faktor strategis internal
- ***Eksternal Strategic Factor Analysis Summary (EFAS)***

Faktor eksternal yang dianalisis meliputi :

- 1) Analisis pasar
- 2) Analisis kompetitor
- 3) Analisis pemasok
- 4) Analisis pemerintah

Tahap Analisis EFAS (Rangkuti, 1999), yaitu :

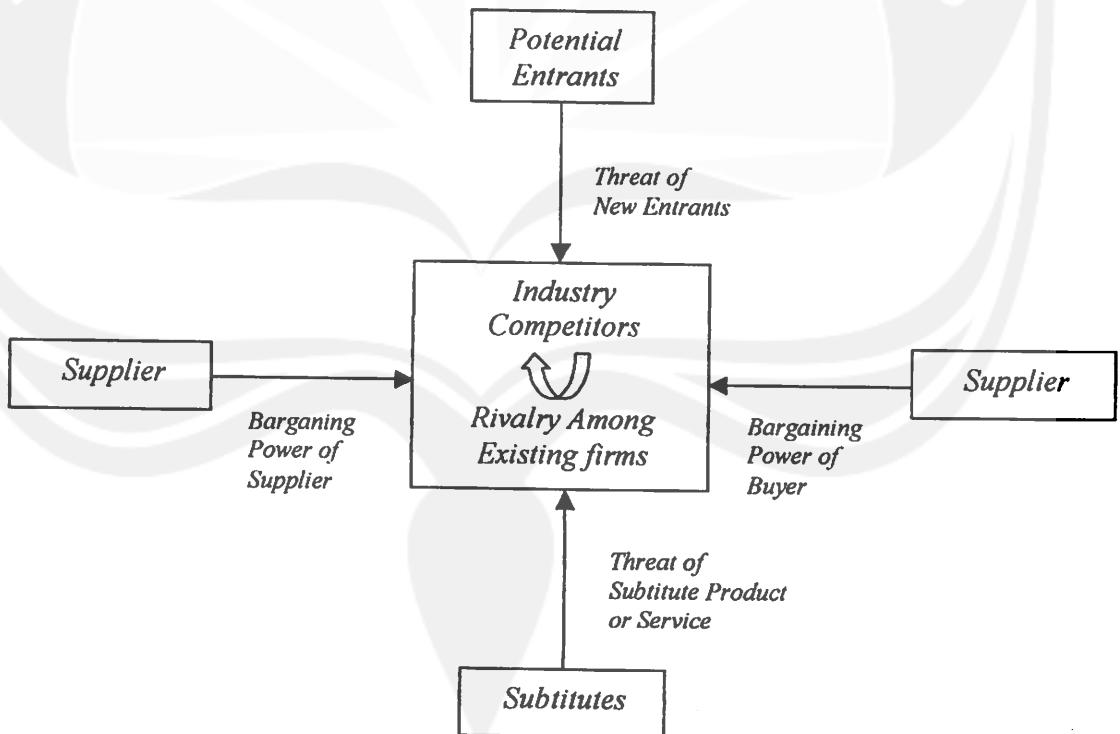
1. Susun 5 sampai 10 peluang dan ancaman bagi perusahaan
2. Pemberian bobot, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting)
3. Menghitung nilai rating untuk tiap-tiap faktor, dengan memberikan skala 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*).
4. Hitung jumlah skor pembobotan.
5. Analisis faktor strategi eksternal

Tabel 1.1. Tabel kombinasi IFAS dan EFAS

IFAS \ EFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS(W)
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5 sampai 10 Faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS(T) Tentukan 5 sampai 10 Faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Analisis SWOT Teknik Pembedahan Kasus Bisnis (Rangkuti, 1999)

Gambar 1.1. Forces driving industry competition



Sumber : Porter, 1997

1.6. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan dalam tesis ini akan dibagi menjadi lima bab, yang secara garis besar sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Menguraikan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian metode analisis data, dan sistematika pembahasan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Menjabarkan konsep dasar teoritis, yang membahas pengertian strategi bersaing dan keunggulan kompetitif, analisis lingkungan perusahaan (SWOT) yang meliputi analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Analisis struktur industri yang menguraikan mengenai pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, persaingan diantara perusahaan yang ada dan ancaman produk pengganti.

BAB III : GAMBARAN UMUM PT. KARKA NUTRI INDUSTRI

Bab ini berisi tentang gambaran umum PT. Karka Nutri Industri, yang menguraikan tentang riwayat singkat organisasi, filosofi dan misi organisasi, struktur organisasi, fasilitas pabrik, dan data-data lain yang relevan dengan penelitian ini.

BAB IV : ANALISIS DATA

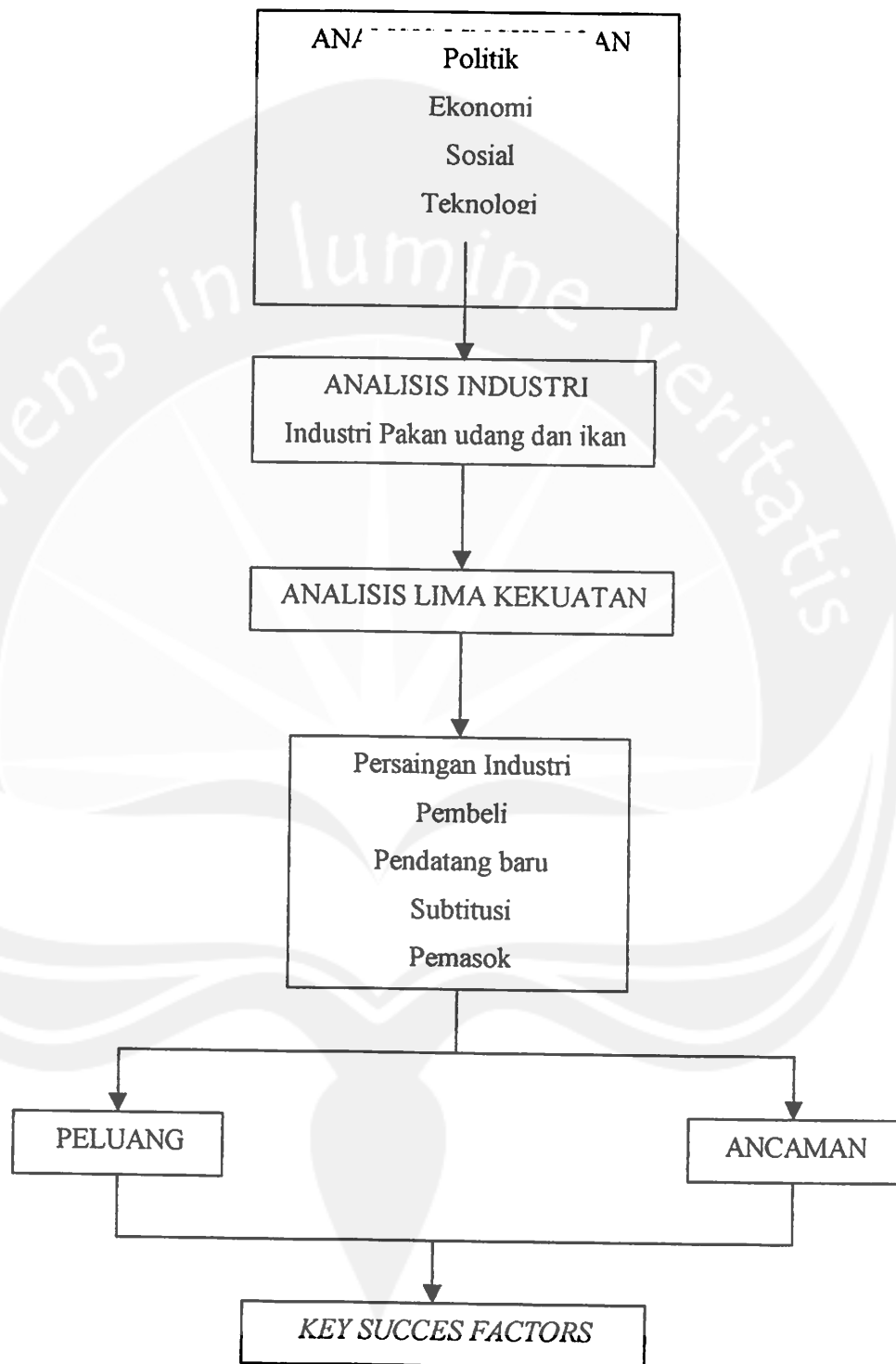
Merupakan analisa Industri dan Analisa Perusahaan berdasarkan data hasil pengamatan selama penelitian dengan menggunakan model Analisis Lima Kekuatan Porter dan analisis SWOT dan merumuskan strategi bersaing bagi PT. Karka Nutri Industri.

BAB V : KESIMPULAN

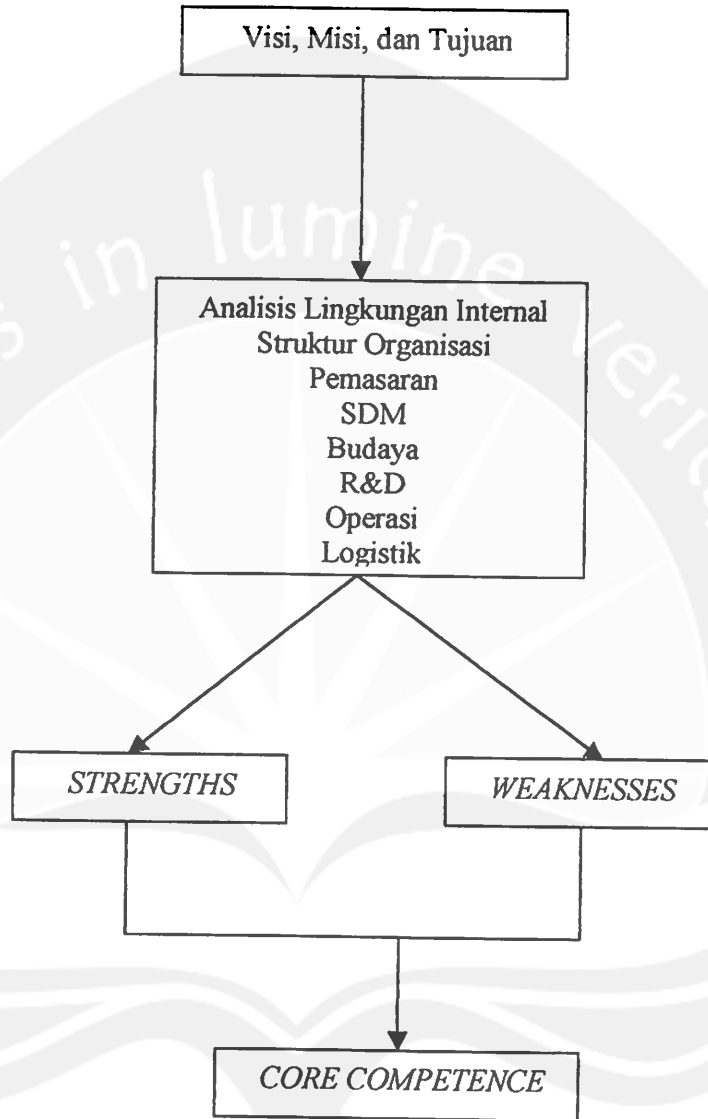
Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dan pemberian saran yang diperlukan agar dapat memberikan masukan yang positif bagi pihak manajemen perusahaan dalam menentukan strategi bersaing.



Gambar 1.2. *Frame work Analisis Industri*



Gambar 1.3. *Frame work* Analisis Perusahaan



Gambar 1.2. *Frame work* Perumusan Strategi

