

C/Sei
2002
075

**ANALISIS STRATEGI BISNIS UDANG BEKU
DI PT WIRONTONO BARU, JAKARTA UTARA**

**Euis Siti Nurhayati
C.04498022**

SKRIPSI

**sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Perikanan pada
Program Studi Manajemen Bisnis dan Ekonomi Perikanan - Kelautan**



**PROGRAM STUDI
MANAJEMEN BISNIS DAN EKONOMI PERIKANAN – KELAUTAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERIKANAN DAN KELAUTAN
FAKULTAS PERIKANAN DAN ILMU KELAUTAN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR**

2002

ABSTRAK

EUIS SITI NURHAYATI. Analisis Strategi Bisnis Udang Beku di PT Wirontono Baru, Jakarta Utara. Dibimbing oleh IIS DIATIN dan SUNATMO SARDONO.

Analisis strategi bisnis udang beku merupakan suatu analisis yang dilakukan guna merumuskan alternatif strategi bisnis yang tepat untuk dapat diterapkan oleh PT Wirontono Baru dalam menjalankan bisnis udang beku. Hal ini penting dilakukan mengingat perusahaan selain menghadapi lingkungan internal juga menghadapi lingkungan eksternal. Dalam lingkungan internal perusahaan dihadapkan pada kekuatan dan kelemahan, sedangkan perusahaan dihadapkan pada peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternal. Untuk merumuskan alternatif strategi bisnis dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT, selanjutnya digunakan matriks QSPM untuk memilih alternatif strategi bisnis yang menjadi prioritas dan dipilih tiga alternatif strategi berdasarkan nilai TAS tertinggi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran umum PT Wirontono Baru, mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dalam bisnis udang beku, dan merumuskan alternatif strategi bisnis yang menjadi prioritas perusahaan pada masa yang akan datang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bisnis yang dapat diterapkan PT Wirontono Baru adalah meningkatkan volume ekspor udang beku ke negara Jepang dan Hongkong, meningkatkan pangsa pasar perusahaan dan melakukan ekspansi pasar.

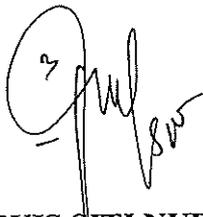
SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa Skripsi saya yang berjudul :

**ANALISIS STRATEGI BISNIS UDANG BEKU DI PT WIRANTONO BARU,
JAKARTA UTARA**

Adalah benar merupakan hasil karya sendiri dan belum pernah dipublikasikan.
Semua sumber data dan informasi yang digunakan telah dinyatakan secara jelas dan
dapat diperiksa kebenarannya.

Bogor, 13 September 2002

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Euis Siti Nurhayati' with a stylized flourish at the end.

EUIS SITI NURHAYATI

C.04498022

SKRIPSI

Judul Skripsi : Analisis Strategi Bisnis Udang Beku di PT Wirontono Baru,
Jakarta Utara
Nama Mahasiswa : Euis Siti Nurhayati
Nomor Pokok : C.04498022
Program Studi : Manajemen Bisnis dan Ekonomi Perikanan - Kelautan

Disetujui,
I. Komisi Pembimbing

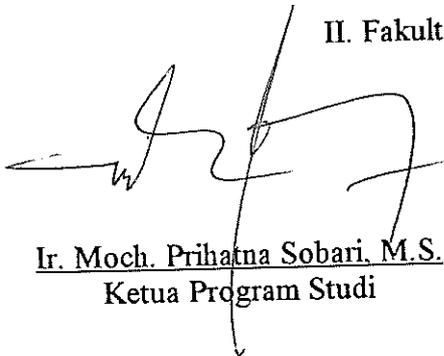


Ir. Iis Diatin, M.M.
Ketua



Ir. H. Sunatmo Sardono, M.M.
Anggota

II. Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan



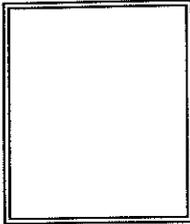
Ir. Moch. Prihatna Sobari, M.S.
Ketua Program Studi



Dr. Ir. Indra Jaya, M.Sc.
Peribantu Dekan I

Tanggal Lulus : 13 September 2002

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bogor tanggal 17 Desember 1979 dari ayah Djaenudin dan ibu Saadah.

Penulis merupakan putri kedua dari delapan bersaudara. Pendidikan formal yang dilalui penulis antara lain :

- **SDN Sukamantri III Bogor lulus tahun 1992;**
- **SMPN 7 Bogor lulus tahun 1995;**
- **SMUN 7 Bogor lulus tahun 1998.**

Pada tahun yang sama (1998) penulis lulus seleksi masuk Institut Pertanian Bogor melalui jalur Undangan Seleksi Masuk Institut Pertanian Bogor (USMI).

Penulis memilih Program Studi Manajemen Bisnis dan Ekonomi Perikanan - Kelautan, Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Institut Pertanian Bogor.

Selama menjadi mahasiswa penulis aktif pada kegiatan kemahasiswaan yaitu Himpunan Mahasiswa Sosial Ekonomi Perikanan (HIMASEPA) sebagai sekretaris Departemen pada Departemen Pengabdian Pada Masyarakat (PPM) periode tahun 2000 – 2001.

Tanggal 13 September 2002 penulis dinyatakan lulus dari Program Studi Manajemen Bisnis dan Ekonomi Perikanan - Kelautan setelah menyelesaikan tugas akhir dengan judul “**Analisis Strategi Bisnis Udang Beku di PT Wirontono Baru, Jakarta Utara**”.

KATA PENGANTAR

Bismillaahirrohmaanirrohiim

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Skripsi ini merupakan hasil penelitian yang dilakukan selama bulan Mei sampai Juni 2002 dengan judul “**Analisis Strategi Bisnis Udang Beku di PT Wirontono Baru, Jakarta Utara**”.

Pada kesempatan ini diucapkan terima kasih kepada Ibu, Bapak, Kakak (Adang) dan adik – adik (Engkus, Echi, Eti, Dani, Jenal dan Septi) yang telah memberi dorongan dan semangat dalam menyelesaikan penulisan skripsi ; A’Sis dan keluarga besarnya (terimakasih atas semua bantuan yang telah diberikan) ; Ir. Iis Diatin, M.M, dan Ir. H. Sunatmo Sardono, M.M, selaku komisi pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan hingga penyelesaian skripsi ; Ir. Dinarwan, M.S, dan Ir. Anna Fatchiya, M.Si, selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan guna perbaikan skripsi ; Ir. Moch. Prihatna Sobari, M.S, selaku Ketua Program Studi atas dukungannya ; Komisaris, Direktur, Kepala Bagian Personalia, Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Pemasaran serta seluruh bagian dan staf PT Wirontono Baru yang telah memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penelitian ; rekan - rekan SEI ’35 (Euis N, Ira, Merry, Sahadi, Nayah, Endah, Rugun, Mira, Anna, Lucy, Dini, Eno, Hanen, Rik², Edi ; terima kasih atas jalinan persahabatan selama ini).

Akhir kata semoga skripsi ini bermanfaat khususnya bagi penulis dan juga semua pihak yang memerlukan

Bogor, 13 September 2002

Euis Siti Nurhayati

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Kegunaan Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Strategi	7
2.2 Udang dan Udang Beku	7
2.3 Analisis Lingkungan Perusahaan	7
2.3.1 Analisis Lingkungan Internal	7
2.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal	8
2.4 Analisis SWOT	8
III. KERANGKA PENDEKATAN STUDI	10
IV. METODOLOGI	13
4.1 Metode Penelitian	13
4.2 Jenis dan Sumber Data	13
4.3 Metode Analisis Data	13
4.3.1 Analisis Pangsa Pasar (<i>Market Share</i>)	14
4.3.2 Analisis SWOT	14
4.3.2.1 Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>) dan Matriks EFE (<i>Eksternal Factor Evaluation</i>)	15
4.3.2.2 Matriks SWOT	17
4.3.2.3 Matriks QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	18
4.4 Definisi dan Pengukuran	19
4.5 Tempat dan Waktu Penelitian	21

V. HASIL	22
5.1 Gambaran Umum Perusahaan	22
5.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan	22
5.1.2 Tata Letak Bangunan dan Fasilitas Umum	24
5.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal PT Wirontono Baru	24
5.2.1 Analisis Lingkungan Internal PT Wirontono Baru	24
5.2.1.1 Faktor Sumberdaya Manusia	24
5.2.1.2 Faktor Pemasaran	26
5.2.1.2.1 Analisis Pangsa Pasar	26
5.2.1.2.2 Bauran Pemasaran	27
5.2.1.2.3 Fungsi Pemasaran	28
5.2.1.3 Faktor Keuangan	30
5.2.1.4 Faktor Produksi	31
5.2.1.4.1 Sarana Prasarana Produksi Perusahaan	31
5.2.1.4.2 Pengadaan Bahan Baku	33
5.2.1.4.3 Proses Produksi	34
5.2.1.4.4 Produktivitas Perusahaan	36
5.2.1.4.5 Sanitasi dan Pengawasan Mutu	37
5.2.1.5 Faktor Sistem Informasi	39
5.2.1.6 Faktor Organisasi	39
5.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal PT Wirontono Baru	42
5.2.2.1 Analisis Lingkungan Jauh	42
5.2.2.2 Analisis Lingkungan Operasional	47
5.3 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan PT Wirontono Baru	49
5.4 Identifikasi Peluang dan Ancaman PT Wirontono Baru	50
5.5 Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	51
5.6 Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>)	52
VI. PEMBAHASAN	54
6.1 Gambaran Umum Perusahaan	54
6.2 Analisis SWOT	54
VII. KESIMPULAN DAN SARAN	60
7.1 Kesimpulan	60
7.2 Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	61
LAMPIRAN	63

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Volume, Nilai dan Harga Rata-Rata Ekspor Udang Tahun 1990-1999	2
2. Volume (ton) dan Nilai (ribu Dollar AS) Udang Indonesia Menurut Bentuk Periode 1997-1999	2
3. Volume dan Nilai Ekspor Udang Beku Indonesia Menurut Negara Tujuan Tahun 1997-1999	3
4. Realisasi Ekspor Udang Beku PT Wirontono Baru Periode 1999-2001	4
5. Prosedur Perizinan Pendirian PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002	22
6. Pembagian Karyawan PT Wirontono Baru menurut Status dan Pendidikan, Tahun 2002	24
7. Pangsa Pasar Udang Beku PT Wirontono Baru Berdasarkan Volume Ekspor Udang Beku Indonesia Tahun 1999-2000	26
8. Rincian Saham PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002	31
9. Kriteria Udang di PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002	34
10. Produktivitas Udang Beku PT Wirontono Baru, Tahun 2001	36
11. Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah Terhadap US\$ Berdasarkan Nilai Tengah Kurs Tahun 1994-1998	43
12. Presentase Tenaga Kerja di Indonesia Berdasarkan dan Tingkat Pendidikan, Tahun 2000	49
13. Analisis Matriks IFE PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002	51
14. Analisis Matriks EFE PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002	52
15. Diagram Matriks SWOT PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002	56

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Analisis SWOT	8
2. Bagan Kerangka Pendekatan Studi	12
3. Matriks SWOT	18
4. Saluran Pemasaran PT Wirontono Baru, Tahun 2002	28

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. Daftar Nama Perusahaan Udang Beku di Indonesia	64
2. Denah Lokasi PT Wirontono Baru Jakarta	67
3. Perincian Bentuk Produk Sesuai dengan Jenis	68
4. Harga Jual Produk Udang Beku Kualitas I	69
5. Harga Jual Produk Udang Beku Kualitas II	70
6. Harga Pembelian Bahan Baku Udang (Rp per Kg)	71
7. Struktur Organisasi PT Wirontono Baru, Tahun 2002	72
8. Matriks QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>) PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002	73

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dengan luas perairan laut 5,8 km² dan 17.508 pulau yang tersebar di dalamnya, Indonesia mempunyai potensi sumberdaya alam yang sangat besar dan beragam. Salah satu potensi sumberdaya alam tersebut adalah sumberdaya perikanan. Potensi lestari sumberdaya perikanan laut sebesar 6,17 juta ton per tahun, namun demikian potensi tersebut belum termanfaatkan secara optimal. Hal ini dapat dilihat dari produksi per tahun perikanan yaitu hanya sebesar 3,59 juta ton per tahun, sehingga potensi lestari sumberdaya perikanan laut Indonesia baru termanfaatkan sekitar 58,19% (Aziz *et al.* 1998).

Hal ini berarti masih terbuka peluang untuk mengembangkan sektor perikanan untuk lebih meningkatkan kontribusi sektor perikanan terhadap pembangunan nasional. Selain peluang seperti ini, meningkatnya permintaan ekspor ikan juga merupakan peluang yang besar dalam pengembangan sektor perikanan, khususnya perikanan laut, baik ikan segar maupun ikan olahan (PKSPL 1998).

Dalam upaya peningkatan devisa negara khususnya di sektor non migas, udang merupakan salah satu komoditas ekspor utama Indonesia baik dari segi volume maupun nilainya. Perkembangan volume dan nilai serta harga rata-rata ekspor udang tahun 1990-1999 dapat dilihat pada Tabel 1.

Berdasarkan pada Tabel 1, volume dan nilai ekspor komoditas udang Indonesia selama 10 tahun terakhir berfluktuasi. Pada masa pra krisis sekitar tahun 1990-1996 perkembangan volume dan nilai ekspor udang cenderung mengalami peningkatan, namun terjadi penurunan laju ekspor pada tahun 1999 yang mengalami presentase penurunan volume terbesar yaitu mencapai 23,15% dan presentase penurunan nilai sebesar 12,11%, meskipun demikian jika dilihat dari keseluruhan presentase perubahan volume dan nilai ekspor masih menunjukkan perkembangan positif, yaitu masing-masing 3,32% dan 3,20%.

Tabel 1. Volume, Nilai dan Harga Rata-Rata Ekspor Udang Indonesia Tahun 1990-1999

Tahun	Volume (ton)	Perubahan Volume (%)	Nilai (1000 US\$)	Perubahan Nilai (%)	Harga rata-rata (US\$/ kg)
1990	94.037		690.230		7,34
		1,69		11,54	
1991	95.626		769.892		8,05
		5,05		-0,65	
1992	100.455		764.850		7,61
		-1,9		14,62	
1993	98.569		876.703		8,89
		0,97		15,17	
1994	99.523		1.009.738		10,15
		-4,99		2,70	
1995	94.551		1.037.005		10,97
		6,01		-1,84	
1996	100.230		1.017.892		10,16
		-7,17		-0,66	
1997	93.043		1.011.135		10,87
		53,36		0,03	
1998	142.689		1.011.467		7,09
		-23,15		-12,11	
1999	109.650		888.982		8,11
Rata-rata perubahan Volume		3,32	Rata-rata Perubahan Nilai	3,20	

Sumber : Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2001

Mayoritas ekspor udang berasal dari komoditas udang beku. Volume dan nilai ekspor udang Indonesia menurut bentuk dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Volume (ton) dan Nilai (ribu Dollar AS) Udang Indonesia Menurut Bentuk Periode 1997-1999

Bentuk Tahun	Segar		Beku		Dalam Kaleng	
	Volume	Nilai	Volume	Nilai	Volume	Nilai
1997	2.842	11.700	89.529	996.223	0.673	3.212
1998	4.232	30.453	136.806	977.335	1.652	3.679
1999	9.806	28.816	97.106	850.239	2.739	9.927
% Kenaikan 1997-1999	90.31	77.45	11.90	-7.45	105.64	92.19

Sumber : Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2001

Pada Tabel 2, dapat dilihat volume ekspor udang beku mengalami peningkatan pada tahun 1997-1998 dengan rata-rata sebesar 52,81% dan mengalami

penurunan pada tahun 1998-1999 sebesar 29,02%, sedangkan nilai ekspor udang beku untuk tahun 1997-1999 mengalami kecenderungan yang menurun.

Di Indonesia saat ini tercatat sekitar 88 perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku (BPS 2001). Beberapa dari perusahaan tersebut telah melakukan kegiatan ekspor ke berbagai negara seperti Jepang, Hongkong dan lain-lain. Daftar nama perusahaan udang beku di Indonesia dapat dilihat pada Lampiran 1.

Tabel 3. Volume dan Nilai Ekspor Udang Beku Indonesia Menurut Negara Tujuan Tahun 1997-1999

Negara Tujuan	Volume (Ton)			Nilai (US\$ 000)		
	1997	1998	1999	1997	1998	1999
Jepang	54.638	87.113	49.214	695.839	623.934	507.787
Hongkong	3.781	4.171	4.418	20.810	21.544	19.902
Negara-negara lain	31.109	45.522	43.474	279.574	331.857	322.550
Total	89.528	136.806	97.106	996.223	977.335	850.23

Sumber : Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2001

Pada Tabel 3. terlihat bahwa sebagian besar ekspor udang beku Indonesia ditujukan ke negara Jepang. Pada tahun 1997 volume ekspor udang beku ke negara Jepang sebesar 54.638 ton atau 61,03% dari total volume ekspor udang beku Indonesia (89.528 ton), dengan nilai US\$ 695.839.000 atau 69,85% dari total nilai ekspor udang beku Indonesia (US\$ 996.223.000). Pada tahun 1998 volume ekspor udang beku ke negara Jepang sebesar 87.113 ton atau 63,68% dari total volume ekspor udang beku Indonesia (136.806 ton), dengan nilai US\$ 623.934.000 atau 63,84% dari total nilai ekspor udang beku Indonesia (US\$ 977.335.000). Pada tahun 1999 volume ekspor udang beku ke negara Jepang sebesar 49.214 ton atau 50,68% dari total volume ekspor udang beku Indonesia (97.106 ton), dengan nilai US\$ 507.787.000 atau 59,72% dari total nilai ekspor udang beku Indonesia (US\$ 850.239.00). Untuk negara tujuan ekspor lainnya dapat dilihat pada Tabel 3.

Salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak dalam bisnis udang beku adalah PT Wirontono Baru. PT Wirontono Baru memproduksi udang beku dengan jenis Black Tiger (*Penaeus monodon*), White (*Metapenaeus marquensis*), Pink

(*M. monoceros*), Brown (*M. lysianassa*), dan Flower (*Penaeus spp.*). Adapun produk yang dihasilkan berbentuk Head On dan Head Less meliputi Head On Semi IQF (*individually quick frozen*), Peeled Tail On Semi IQF, Head less IQF, Headless Block Frozen, dan Meat Block Frozen.

Dalam menjalankan bisnisnya, PT Wirontono Baru telah memasarkan produknya ke negara Jepang dan Hongkong. Pada Tabel 4, dapat dilihat realisasi ekspor udang beku PT Wirontono Baru Tahun 1999-2001.

Tabel 4. Realisasi Ekspor Udang Beku PT Wirontono Baru Periode 1999 – 2001

Tahun	Jumlah (ton)	Perubahan Jumlah (%)	Nilai (US\$)	Perubahan Nilai (%)
1999	681,696		7.904.100	
		24,94		43,42
2000	851,698		11.335.728	
		51,87		34,17
2001	1.293,462		15.209.676	
Perubahan Rata-rata		38,41		38,80

Sumber : Bagian Pemasaran PT Wirontono Baru, 2002

Sehubungan dengan akan diberlakukannya perdagangan bebas (AFTA) pada Tahun 2003, yang mana jarak antar negara bukan lagi sebagai penghalang dalam melakukan perdagangan, maka PT Wirontono Baru akan menghadapi persaingan pasar baik dari dalam maupun dari luar negeri. Untuk mengantisipasi tantangan persaingan tersebut PT Wirontono harus menerapkan strategi bisnis yang tepat.

1.2 Perumusan masalah

Besarnya volume ekspor udang Indonesia seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1, dan Tabel 2, dan besarnya volume ekspor udang beku Indonesia ke berbagai negara di dunia (Tabel 3) merupakan peluang bagi perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku seperti halnya PT Wirontono Baru. Dilihat dari presentase volume ekspor perusahaan (Tabel 4) masih menunjukkan nilai yang relatif kecil yaitu sebesar 24,94% pada tahun 1999 dan sebesar 51,87% pada tahun 2000, sehingga diperlukan upaya untuk mengantisipasi strategi bisnis yang tepat mengingat semakin meningkatnya persaingan dalam bisnis udang beku baik di dalam maupun di luar negeri.

Berdasarkan kondisi yang dihadapi PT Wirontono Baru, maka menarik untuk diteliti mengenai Analisis Strategi Bisnis Udang Beku di PT Wirontono Baru, Jakarta Utara karena meskipun perusahaan dihadapkan pada kendala internal maupun eksternal namun perusahaan tetap bertahan, sehingga permasalahan yang muncul dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran umum PT Wirontono Baru ?
2. Bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi PT Wirontono Baru dalam bisnis udang beku ?
3. Bagaimana alternatif strategi bisnis yang menjadi prioritas PT Wirontono Baru di masa yang akan datang ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Mengetahui gambaran umum PT Wirontono Baru.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi PT Wirontono Baru dalam bisnis udang beku.
3. Merumuskan alternatif strategi bisnis yang menjadi prioritas perusahaan di masa mendatang.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan antara lain :

1. Penulis adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan dalam mengamati, mempelajari, menganalisis, dan memecahkan permasalahan yang ada serta merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Perikanan pada Program Studi Manajemen Bisnis dan Ekonomi Perikanan-Kelautan, Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan Kelautan, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Institut Pertanian Bogor.

2. Perusahaan sebagai informasi dan bahan pertimbangan untuk pengembangan strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat bertahan dan terus berkembang dalam hal bisnis udang beku.
3. Kepentingan umum dapat dijadikan sebagai tambahan informasi dan rujukan bagi pihak yang berkepentingan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

Pearce dan Robinson (1997) mendefinisikan strategi sebagai rencana para manajer yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (Jauch dan Glueck 1999). Menurut Rangkuti (2000), strategi adalah alat untuk mencapai tujuan akhir.

2.2 Udang dan Udang Beku

Udang merupakan hewan air yang memiliki tubuh beruas-ruas dan terbungkus oleh kerangka luar yang disebut khitin. Udang beku adalah udang segar yang telah dicuci bersih, didinginkan untuk mempertahankan suhu udang sekitar 0°C , kemudian baik langsung maupun setelah mengalami perlakuan pendahuluan, segera dibekukan pada suhu rendah maksimum 45°C , sehingga suhu pusat produk akhir menjadi maksimum -18°C dan kemudian disimpan pada tempat penyimpanan dengan suhu maksimum -25°C dengan fluktuasi 1°C (Wibowo diacu dalam Budiharta 1997).

2.3 Analisis Lingkungan Perusahaan

2.3.1 Analisis Lingkungan Internal

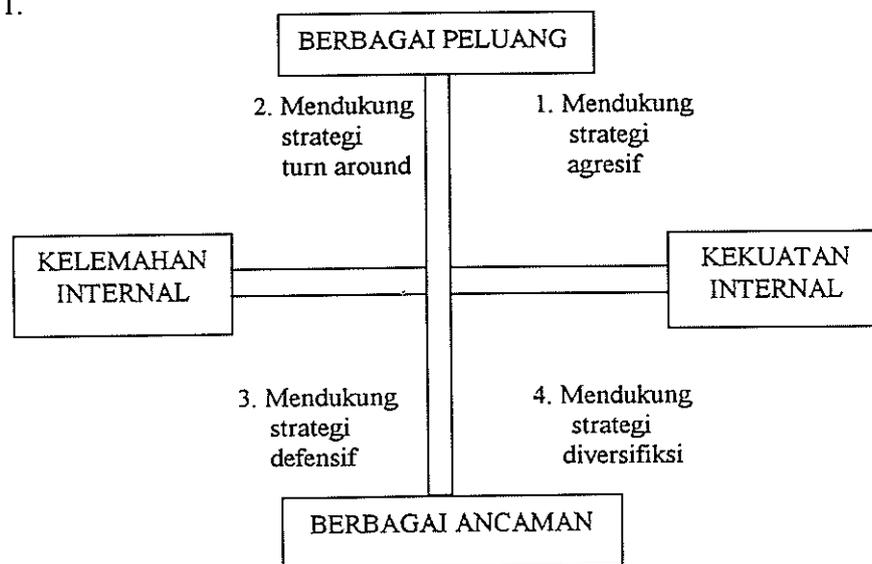
Analisis lingkungan internal merupakan analisis yang dilakukan terhadap situasi yang terjadi dalam perusahaan. Dalam analisis ini harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Analisis lingkungan internal terdiri atas faktor sumberdaya manusia, pemasaran, keuangan, produksi, sistem informasi, dan organisasi (Pearce dan Robinson 1997).

2.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor eksternal perusahaan merupakan faktor-faktor di luar perusahaan yang bisa mempengaruhi arah dan tindakan suatu perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi struktur organisasi dan proses internal perusahaan. Lingkungan eksternal dibagi menjadi lingkungan jauh, dan lingkungan operasional. Lingkungan jauh (*remote environment*) terdiri atas faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan faktor ekologi, sedangkan lingkungan operasional terdiri atas faktor persaingan, pemasok, profil pelanggan, dan sumberdaya manusia (tenaga kerja) (Pearce dan Robinson 1997).

2.4 Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan eksternal *opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis (Rangkuti 2000). Analisis SWOT merupakan indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Analisis SWOT (Rangkuti 2000)

Keterangan :

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 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 3 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Kuadran 4 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi (produk/pasar).

III. KERANGKA PENDEKATAN STUDI

Seiring dengan berkembangnya agroindustri terutama yang bergerak di bidang ekspor komoditas udang, maka persaingan antar perusahaan semakin ketat. Ditambah lagi dengan kesiapan dari pemerintah dalam menghadapi pemberlakuan *Asean Free Trade Area* (AFTA) yang akan mulai berlaku efektif tahun 2003, untuk itu perusahaan perlu menyusun strategi bisnis yang tepat guna kelangsungan bisnis di masa depan.

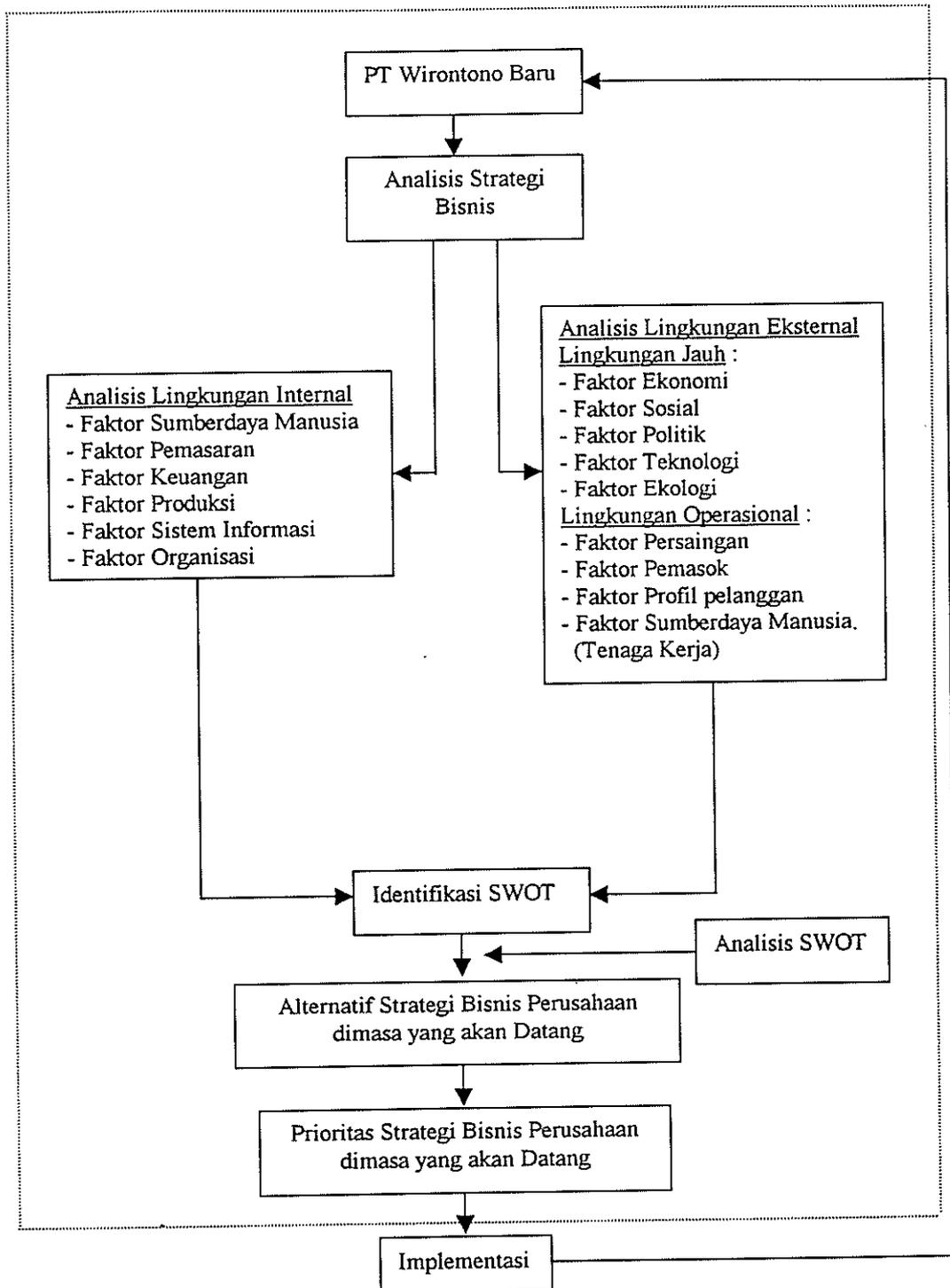
Dalam menyusun suatu strategi bisnis udang beku dilakukan analisis terhadap lingkungan yang mempengaruhi bisnis udang. Secara garis besar lingkungan tersebut dibagi dua yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Bagi perusahaan, lingkungan internal dapat memberikan kekuatan dan kelemahan, sedangkan lingkungan eksternal menimbulkan ancaman dan memberikan peluang.

Lingkungan internal perusahaan terdiri atas faktor sumberdaya manusia, pemasaran, keuangan, produksi, sistem informasi dan organisasi, sedangkan lingkungan eksternal perusahaan dapat ditinjau dari dua lingkungan yaitu lingkungan jauh dan lingkungan operasional. Lingkungan jauh (*remote environment*) terdiri atas faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan faktor ekologi, sedangkan lingkungan operasional terdiri atas faktor persaingan, pemasok, profil pelanggan dan sumberdaya manusia (tenaga kerja).

Dari identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal kemudian dilanjutkan dengan memilih faktor strategis dalam bentuk matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Faktor Evaluation*) yang bertujuan untuk mengetahui apakah kekuatan yang dimiliki lebih besar dari kelemahan atau sebaliknya dan apakah usaha yang dimiliki PT Wirontono Baru mampu memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman yang ada, kemudian dilakukan penentuan alternatif strategi bisnis dengan analisis matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Dari matriks SWOT akan dipilih alternatif strategi bisnis menjadi prioritas untuk diterapkan oleh PT Wirontono Baru dengan analisis yang lebih obyektif dan

intuisi yang baik dalam matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Hasil matriks QSPM akan diperlihatkan dari perolehan skor. Skor yang tertinggi menunjukkan bahwa alternatif strategi tersebut penting sebagai prioritas utama untuk diterapkan dan perolehan skor terendah menunjukkan bahwa alternatif strategi tersebut merupakan prioritas terakhir yang dipilih untuk dilaksanakan oleh PT Wirontono Baru, dalam hal ini dipilih 3 ranking yaitu 1, 2 dan 3 berdasarkan nilai TAS (*total attractiveness score*) tertinggi. Secara lengkap kerangka pendekatan studi yang digunakan dapat dilihat pada Gambar 2.



Keterangan :

----- : Batasan penelitian

Gambar 2. Bagan Kerangka Pendekatan Studi

IV. METODOLOGI

4.1 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan satuan kasusnya adalah PT Wirontono Baru sebagai salah satu perusahaan pembekuan udang yang berlokasi di Jalan Ancol barat III No. 2 Jakarta.

4.2 Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan jenisnya, data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah *predefined data item*, dan *text*. *Predefined data item* adalah data yang ditampilkan secara khusus mengikuti format yang telah ditentukan. *Text* adalah data yang dibentuk alfabet maupun angka numerik. Dari segi perolehannya data yang didapat dapat dikategorikan sebagai non experimental data atau data yang tidak diperoleh melalui sebuah percobaan (Fauzi 2001).

Adapun sumber data yang dikumpulkan berupa data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui pengamatan langsung terhadap kegiatan operasional perusahaan dan wawancara yang dilakukan terhadap Direktur, Kepala Bagian HRD dan Umum, Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Pemasaran dan Karyawan perusahaan dengan berpedoman pada kuesioner yang telah dipersiapkan sebelumnya serta dilengkapi dengan catatan administrasi dan dokumen perusahaan. Data sekunder diperoleh melalui informasi dan laporan tertulis dari lembaga dan instansi terkait seperti Badan Pusat Statistik, Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, Badan Pengembangan Ekspor Nasional serta kepustakaan yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.

4.3 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif meliputi analisis pangsa pasar (*market share*) dan pembobotan pada matriks IFE, EFE dan matriks QSPM, sedangkan analisis kualitatif meliputi

analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi PT Wirontono Baru.

4.3.1 Analisis Pangsa Pasar (*Market Share*)

Untuk mengetahui pangsa pasar perusahaan dilakukan dengan cara membandingkan volume ekspor udang beku perusahaan pada tahun tertentu dengan volume ekspor udang beku Indonesia pada tahun yang sama. Rumusan secara ringkas dapat ditulis sebagai berikut :

$$MSi = Vai/Vbi \times 100\%$$

Keterangan :

MSi = Pangsa pasar PT Wirontono Baru

Vai = Total volume ekspor udang beku PT Wirontono Baru pada tahun ke- i

Vbi = Total volume ekspor udang beku Indonesia pada tahun ke- i

i = Tahun ke 1,2,3,....

Hasil analisis pangsa pasar merupakan salah satu faktor internal yang dapat digunakan untuk melakukan analisis SWOT.

4.3.2 Analisis SWOT

Menurut David (2000) diacu dalam Umar (2001), cara merumuskan strategi dilakukan melalui 3 tahap, yaitu : 1) Tahap pengumpulan data (*input stage*), 2) Tahap analisis (*matching stage*), dan 3) Tahap pengambilan keputusan (*decision stage*).

1. Tahap Pengumpulan Data

Pada tahap ini data dibedakan menjadi dua yaitu data internal dan data eksternal. Data internal dan eksternal yang teridentifikasi kemudian dianalisis dalam suatu matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*).

2. Tahap Analisis

Model-model yang digunakan sebagai alat analisis adalah matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Matriks SWOT adalah alat untuk

meringkas faktor-faktor strategis perusahaan yang mengilustrasikan bagaimana peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat dipertemukan dengan kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan internal perusahaan untuk menghasilkan empat kelompok kemungkinan alternatif strategi. Keempat kelompok kemungkinan alternatif strategi tersebut adalah :

- a. Strategi S-O ; Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Strategi S-T ; Strategi dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi W-O ; Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi W-T ; Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2. Tahap Pengambilan Keputusan

Setelah berhasil mengembangkan sejumlah strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi terbaik, yang paling cocok dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Alat analisis yang digunakan ialah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), selanjutnya dari analisis QSPM dipilih 3 ranking berdasarkan nilai TAS (*Total Attractiveness Score*) tertinggi.

4.3.2.1 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*)

A. Matriks IFE

Menurut David (2000) diacu dalam Umar (2001), matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek sumberdaya manusia, pemasaran, keuangan, produksi, sistem informasi, dan organisasi.

Tahapan kerja matriks IFE adalah sebagai berikut :

- a. Membuat daftar *critical success factors* untuk aspek internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).
- b. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Memberi rating (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai :
 - 1 = sangat lemah.
 - 2 = lemah.
 - 3 = kuat.
 - 4 = sangat kuat.
- d. Mengalikan antara bobot dan rating dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
- e. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti halnya pada matriks EFE, matriks IFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena ia selalu berjumlah 1,0.

B. Matriks EFE

Menurut David (2000) diacu dalam Umar (2001), matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, lingkungan politik, teknologi dan ekologi. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Tahapan kerja Matriks EFE adalah sebagai berikut :

- a. Membuat daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai

dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi perusahaan

- b. Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- c. Menentukan rating setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, yaitu :
 - 1 = di bawah rata-rata.
 - 2 = rata-rata.
 - 3 = di atas rata-rata.
 - 4 = sangat bagus.

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.
- d. Mengalikan nilai bobot dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
- e. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

4.3.2.2 Matriks SWOT

Setelah menganalisis dengan matriks IFE dan EFE kemudian dilanjutkan berbagai kombinasi dengan menggunakan matriks SWOT. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Analisis SWOT dituangkan ke dalam matriks SWOT yang menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT. Secara ringkas gambaran dari matriks SWOT dapat dilihat pada Gambar 3.

IFE	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES(W)
EFE		
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 3. Matriks SWOT (Rangkuti 2000)

4.3.2.3 Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Setelah berhasil mengembangkan sejumlah strategi, perusahaan harus mampu mengevaluasi dan kemudian memilih strategi terbaik (dipilih 3 ranking) yang paling cocok dengan kondisi internal perusahaan serta situasi lingkungan eksternal (memiliki nilai TAS tertinggi), untuk itu digunakan matriks QSPM. Ada 6 langkah yang harus diikuti untuk membuat matriks QSPM, yaitu :

- a. Membuat daftar peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan dikolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*. Minimal sepuluh *external critical success factors* dan sepuluh *internal critical success factors* dimasukkan ke dalam QSPM
- b. Memberi *Weight* pada masing-masing *external and internal key success factors*.

Weight ini sama dengan yang ada di *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*

- c. Meneliti matriks-matriks pada stage dua dan identifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini di bagian atas baris QSPM. Kelompokkan strategi-strategi tersebut kedalam kesatuan yang *mutually exclusive*, jika memungkinkan.
- d. Menetapkan *Attractiveness Score (AS)*, yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external and internal key success factors*. Penentuan bagaimana peran dari tiap faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika peran dari faktor tersebut adalah besar, maka strategi-strateginya harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci, nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan kemenarikan relatif dari satu strategi terhadap strategi lainnya. Batasan nilai *Attractiveness Score* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik.
- e. Menghitung *Total Attractiveness Score*. *Total Attractiveness Score* didapat dari perkalian *weight* (tahap 2) dengan *Attractiveness Score* (tahap 4) pada masing-masing baris. *Total Attractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
- f. Menghitung *Sum Total Attractiveness Score*. Jumlahkan semua *Total Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM, dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggi lah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

4.4 Definisi dan Pengukuran

1. Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

2. Strategi Bisnis adalah strategi yang mengatur tentang pengelolaan kepentingan dan operasi unit usaha tertentu, bagaimana bisnis akan bersaing, produk apa saja yang akan ditawarkan ke konsumen dan penentuan siapa pelanggan yang akan dilayani.
3. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada dalam perusahaan yang secara langsung mempengaruhi kegiatan perusahaan. Pada lingkungan ini terdapat variabel kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).
4. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar perusahaan yang secara tidak langsung mempengaruhi kegiatan perusahaan. Pada lingkungan ini terdapat variabel peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).
5. Lingkungan jauh terdiri dari faktor-faktor yang bersumber dari luar, dan biasanya tidak berhubungan dengan situasi operasional suatu perusahaan tertentu.
6. Lingkungan operasional disebut juga lingkungan persaingan atau tugas terdiri dari faktor-faktor dalam situasi persaingan yang mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sumberdaya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan.
7. Kekuatan adalah sumberdaya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan.
8. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan.
9. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
10. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.
11. Pangsa pasar (*market share*) adalah bagian dari pasar (volume penjualan) yang mampu dikuasai oleh perusahaan yang dinyatakan dalam persen.

4.5 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Wirontono Baru yang berlokasi di Jalan Ancol Barat III No. 2 Jakarta, sedangkan waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Mei hingga Juni 2002.



V. HASIL

5.1 Gambaran Umum Perusahaan

5.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Wirontono Baru (PT WB) yang sebelumnya bernama PT Wirontono Cold Storage & Industry berkedudukan di Jalan Ancol III No. 2 Jakarta Utara. Anggaran dasarnya telah diumumkan dalam Berita Negara RI tanggal 23 Juni 1972 No. 50 tambahan No. 230 dan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dirubah dengan akta No. 48 tanggal 25 September 1998, dibuat dihadapan notaris Azhar Alia, S.H. di Jakarta. Data lengkap prosedur perizinan pendirian PT WB dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Prosedur Perizinan Pendirian PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002

Nomor	Tanggal	Hal	Instansi Pemberi
48	25/09/1998	Akta Notaris	Kantor Notaris
350/DJAI/IUT-1/PMDN/VI/1987	30/06/1987	SIUP	Departemen Perindustrian dan Perdagangan
09.01.1.15.00059	10/08/2000	Tanda Daftar Perusahaan	Departemen Perindustrian dan Perdagangan
001/Perindag/IKAH/IV/PRB/2000	01/04/2000	Persetujuan Perubahan Nama Perusahaan	Departemen Perindustrian dan Perdagangan

Sumber : Bagian Personalia PT Wirontono Baru, 2002

Perusahaan ini berdiri di atas tanah seluas 14.760 m². Lokasi PT WB bersebelahan dengan PT Perkasa Andalas Iron Steel di sebelah Timur, PT Indofood Sukses Makmur dan PT Wuhan di sebelah selatan, PT Supernova di sebelah Utara,

dan PT Ancol Buah Lestari di sebelah barat. Denah lokasi PT WB dapat dilihat pada Lampiran 2. Alasan pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahan baku karena dekat dengan daerah Muara Angke, Muara Baru, Pelabuhan Sunda Kelapa dan Tanjung Priok. Selain itu PT WB dekat dengan stasiun kereta api dan terminal bus kota, jadi sarana transportasi cukup baik dan jalanan cukup lebar, sehingga kendaraan dapat masuk sampai ke lokasi pabrik, dengan demikian memudahkan pengangkutan bahan baku dan produksi siap untuk di ekspor.

Mulanya perusahaan ini merupakan *sister company* dari PT New Pioneer yang berlokasi di jalan Gunung Sahari 36, Jakarta. PT New Pioneer melakukan kegiatannya mulai tahun 1968, kemudian akhir tahun 1974 PT New Pioneer terhenti kegiatannya dengan keluarnya Peraturan Pemerintah DKI Jakarta Nomor DV 5491/B 31/1974 Tanggal 19 November 1974 yang menetapkan bahwa daerah Gunung Sahari tertutup sebagai daerah industri, dengan demikian seluruh personil PT New Pioneer dimutasikan ke PT Wirontono Cold Storage & Industry, Jakarta.

PT Wirontono Cold Storage & Industry bergerak dibidang usaha industri hasil laut dan hasil perikanan Indonesia seperti udang, cumi-cumi, dan kodok, akan tetapi karena kesulitan bahan baku untuk cumi-cumi dan kodok, maka sejak tahun 1979 PT Wirontono Cold Storage & Industry hanya memproduksi udang beku saja. Selain itu PT Wirontono Cold Storage & Industry memproduksi es balok untuk memenuhi kebutuhan pabrik sendiri.

PT Wirontono Cold Storage & Industry didirikan oleh bapak H. Wirontono (Jakarta), Jogianto Halim (Jakarta), bapak H. Badawie Bakrie dan Dr. Farouk Bakrie (Surabaya). Para pendiri tersebut selain sebagai pemilik perusahaan juga berperan sebagai pengurus perusahaan, karena perubahan kepemimpinan dan pengurus dalam struktur organisasi, maka pada tahun 1998 PT Wirontono Cold Storage & Industry berubah nama menjadi PT Wirontono Baru yang diharapkan akan membawa perubahan, semangat, dan harapan baru yang lebih maju lagi.

5.1.2 Tata Letak Bangunan dan Fasilitas Umum

Tata letak bangunan yang dimiliki masih kurang baik, hal ini disebabkan oleh kesalahan dalam menata ruang, yaitu perusahaan dibangun dulu baru penataan ruang dilakukan. Contoh ruang vacuum dengan ruang freezer terletak berjauhan sehingga waktu dan tenaga yang digunakan tidak efektif. Fasilitas umum yang dimiliki perusahaan sudah cukup lengkap, diantaranya perusahaan sudah memiliki musholla, mess karyawan, kantin, dapur, dan toilet.

5.2 Analisis lingkungan Internal dan Eksternal PT Wirontono Baru

5.2.1 Analisis Lingkungan Internal PT Wirontono Baru

5.2.1.1 Faktor Sumberdaya Manusia

Jumlah tenaga kerja di PT WB adalah 537 orang dengan perincian 3 orang komisaris, 3 orang direktur, 10 orang kepala bagian, 74 orang staf, dan 447 orang pekerja harian. Penyebaran tingkat pendidikan pegawai adalah 2 orang (0,37%) berpendidikan S2, 22 orang (4,09 %) berpendidikan S1, 1 orang (0,19 %) berpendidikan D3, 218 orang (40,59 %) berpendidikan SMU, 163 orang (30,35 %) berpendidikan SLTP, 126 orang (23,46 %) berpendidikan SD dan 5 orang (0,93 %) tidak sekolah. Untuk lebih jelasnya hal ini dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Pembagian Karyawan PT Wirontono Baru menurut Status dan Pendidikan, Tahun 2002

Tingkat Pendidikan	Status			Jumlah	
	Staf	Harian		Orang	%
		Tetap	Lepas		
S2	2			2	0,37
S1	19		3	22	4,09
D3	1			1	0,19
SMU	56	64	98	218	40,59
SLTP	8	76	79	163	30,35
SD	4	98	24	126	23,46
Tidak Sekolah		1	4	5	0,93
Jumlah	90	239	208	537	100

Sumber : Bagian Personalia PT Wirontono Baru, 2002

Dalam penentuan tingkat upah, karyawan PT WB dibagi menjadi 2 bagian yaitu karyawan bulanan dan harian. Pembayaran upah bagi karyawan bulanan adalah setiap akhir bulan, sedangkan karyawan harian diperhitungkan tiap hari dan dibayarkan setiap hari jum'at. Sistem penggajian ini diatur dan ditetapkan oleh dewan direksi. Penetapan gaji karyawan berdasarkan atas :

- a. Kontribusi karyawan yang diberikan kepada perusahaan melalui pekerjaan yang dilakukan.
- b. Besarnya kontribusi ditentukan berdasarkan keterampilan, keahlian, prestasi, pendidikan, dan masa kerja karyawan.
- c. Atasan langsung mempunyai wewenang untuk mengusulkan gaji karyawan yang berada di bawah pimpinannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Hari aktif kerja yang ditentukan perusahaan adalah hari Senin hingga Sabtu dimulai pada pukul 8 pagi hingga pukul 4 sore, namun waktu kerja untuk pegawai harian tidak dapat dipastikan mengingat kegiatan produksi yang bergantung pada jumlah bahan baku yang masuk. Kelebihan jam kerja bagi karyawan harian dihitung sebagai lembur yang akan dibayar tersendiri disamping upah.

PT WB cukup memperhatikan kesejahteraan para karyawannya. Hal ini terlihat dengan diikutsertakannya para karyawan ke dalam program Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK), yang meliputi Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), dan Jaminan Haru Tua (JHT). Selain program JAMSOSTEK yang merupakan asuransi yang diberikan saat jam kerja, PT WB juga mengasuransikan para karyawannya melalui program Asuransi Kecelakaan Tenaga Kerja (AKTK) Bumi Puteramuda 1967 yang merupakan asuransi kecelakaan diri di luar jam dan hubungan kerja.

PT WB tumbuh dan berkembang berkat ditopang oleh empat pilar, yaitu Idealisme, Pengetahuan, Ketekunan, dan Teknologi yang dijiwai oleh para karyawannya dalam menjalankan kegiatan sehari-hari. Penjelasan mengenai keempat pilar tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Idealisme ; PT WB mempunyai cita-cita untuk memanfaatkan sebesar-besarnya kekayaan laut Indonesia dengan teknologi modern, sehingga dapat

meningkatkan kemakmuran masyarakat Indonesia terutama para nelayan Indonesia.

- b. Pengetahuan ; Dengan berdasarkan idealisme yang ada maka harus didukung oleh ilmu pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki oleh para pendiri perusahaan.
- c. Ketekunan ; Dengan kerja keras dan do'a serta pengetahuan yang dimiliki oleh para pimpinan dan segenap staf yang ada untuk mencapai suatu cita-cita.
- d. Teknologi ; Pengetahuan mempunyai sifat tanpa akhir dan berkembang sesuai dengan tuntutan zaman, maka pengetahuan atas teknologi baru melalui proses alih teknologi adalah faktor kunci untuk bersaing dan berkembang.

Pengembangan sumberdaya manusia belum dilakukan terutama untuk karyawan dibagian produksi. Sampai saat ini perusahaan belum pernah mengadakan pelatihan secara rutin terutama bagi karyawan dibagian produksi. Perusahaan pernah mengikutsertakan karyawannya pada P2K3 (Pendidikan Pelatihan Keselamatan dan Kesehatan Kerja), tapi hanya untuk masing-masing kepala bagian.

5.2.1.2 Faktor Pemasaran

5.2.1.2.1 Analisis Pangsa Pasar

Besarnya pangsa pasar ekspor udang beku PT WB, jika dibandingkan dengan besarnya total ekspor udang beku Indonesia pada tahun 1999-2000 dapat dilihat pada Tabel 7. Tabel 7, menunjukkan bahwa pangsa pasar PT WB masih relatif kecil jika dibandingkan dengan volume ekspor udang beku Indonesia yang sangat besar.

Tabel 7. Pangsa Pasar Udang Beku PT Wirontono Baru Berdasarkan Volume Ekspor Udang Beku Indonesia Tahun 1999-2000

Tahun	Volume Ekspor Udang Beku PT Wirontono Baru (ton)	Volume Ekspor Udang Beku Indonesia (ton)	Pangsa Pasar (%)
1999	681,696	97.106	0,70
2000	851,698	43.845	1,94

Sumber : PT Wirontono Baru dan Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2002

5.2.1.2.2 Bauran Pemasaran

A. Produk

Produk yang dihasilkan perusahaan adalah udang beku dengan bentuk *head on* dan *head less*. Adapun jenis produk yang dihasilkan yaitu Head On Semi IQF (*individually quick frozen*), Peeled Tail On Semi IQF, Headless IQF, Headless Block Frozen, dan Meat Block Frozen. Perincian bentuk produk sesuai dengan jenisnya dapat dilihat pada Lampiran 3.

B. Harga

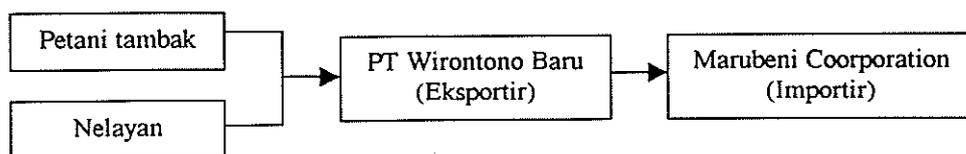
Grade harga jual dilakukan untuk melihat perbedaan harga jual produk yang sudah dikemas. Harga jual udang beku kualitas I lebih mahal dibandingkan dengan kualitas II. Harga jual udang beku antara kualitas I dan II untuk jenis dan ukuran yang sama berbeda (Lampiran 4 dan 5).

C. Promosi

Sampai saat ini promosi yang dilakukan perusahaan atas produknya kepada konsumen di luar negeri masih belum gencar. Usaha yang dilakukan hanya melalui penggunaan merk dan kemasan khusus mengingat salah satu fungsi merk yaitu sebagai media iklan. PT WB menggunakan dua macam merk yaitu *Southern Cross* untuk udang kualitas I dan *Northern light* untuk udang kualitas II.

D. Distribusi

Pemasaran produk udang beku PT WB 100% ditujukan untuk ekspor, meliputi negara Jepang dan Hongkong. Perbandingan pemasarannya adalah 90% ekspor ke Jepang dan 10% ekspor ke Hongkong. Pemasaran ke negara Jepang dilakukan secara langsung dengan menjalin kerjasama dengan *Marubeni Corporation*. Saluran pemasaran PT WB dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Saluran pemasaran PT Wirontono Baru, Tahun 2002

Hubungan kerja sama dagang antara perusahaan dengan *Marubeni Coorporation* telah cukup lama, sehingga memiliki hubungan kuat dan kepercayaan yang tinggi dalam pemasaran serta nama PT WB cukup dikenal oleh importir Jepang. Hal ini merupakan kekuatan karena perusahaan tidak perlu khawatir dalam mencari pelanggan.

Kegiatan pengiriman pesanan dilakukan dengan cara importir mengirimkan *purchase order* kepada perusahaan mengenai jenis barang volume, kualitas barang dan cara pembayaran. Setelah negosiasi terjadi, dilakukan perjanjian kontrak selama 6 bulan dan dapat diperpanjang selama 1 tahun, walaupun perusahaan tidak mempunyai perjanjian tertulis dengan pihak importir, namun biasanya pihak importir akan memesan kembali produk dari perusahaan secara rutin setiap 6 bulan.

Akses untuk mengekspor dilakukan melalui pelabuhan laut yang merupakan kekuatan bagi perusahaan karena letak yang strategis yaitu dekat dengan Pelabuhan Sunda Kelapa.

5.2.1.2.3 Fungsi Pemasaran

A. Standarisasi dan Grading

Seperti halnya bahan baku udang, produk udang beku yang dihasilkan PT WB pun dibagi menjadi dua tingkat kualitas dengan ciri-ciri yang sama. Harga tiap tingkatan berbeda-beda tergantung pada tingkatan kualitas tersebut. Harga bahan baku udang kualitas I dan II dapat dilihat pada Lampiran 6.

Masalah yang dihadapi dalam standarisasi mutu produk perikanan adalah sifat dari produk perikanan yang mudah busuk (*perishable*), sehingga produk yang dihasilkan tidak bisa disimpan terlalu lama.

B. Penyimpanan dan Pengemasan

Setelah proses produksi dilaksanakan, maka produk akan disimpan dalam ruang penyimpanan beku (*cold room*) yang memiliki suhu ruang sebesar -26°C . Lamanya penyimpanan produk dalam ruang beku maksimal 1 minggu umumnya setelah selesai produksi, produk langsung diekspor. Hal ini disebabkan karena PT WB sudah memiliki pasar tetap, dengan demikian biaya yang harus dikeluarkan selama waktu penyimpanan dapat diminimalkan.

Fasilitas penyimpanan yang digunakan PT WB adalah milik sendiri. Selain digunakan untuk keperluan sendiri, PT WB juga menyewakan ruang penyimpanan kepada orang atau perusahaan lain.

Alat pengemas yang digunakan PT WB ada 3 jenis yaitu pengemas primer, sekunder dan tersier. Cara pengemasan yang dilakukan masih sederhana dengan menggunakan tenaga manusia, mulai dari pembungkusan udang dengan plastik sampai dengan pengepakan.

C. Pengangkutan

Alat angkut yang digunakan untuk mengangkut bahan baku udang yang berasal dari daerah Jawa berupa truk milik PT WB, sedangkan untuk bahan baku udang dari luar Jawa digunakan alat angkut dari masing-masing pemasok. Untuk pengangkutan produk udang beku digunakan kontainer berpendingin yang disewa dari perusahaan ekspedisi. Alasan dipilihnya kontainer yaitu supaya kesegaran produk tetap terjaga.

PT WB menerapkan sistem FOB *shipping point* (*free on board*) untuk biaya pengiriman penjualan, artinya biaya pengiriman sepenuhnya ditanggung oleh pembeli, perusahaan hanya menanggung biaya pengiriman sampai di pelabuhan. Cara yang diterapkan ini cukup baik karena perusahaan menanggung risiko yang kecil.

D. Fungsi Penanggungan Risiko

Untuk menghadapi segala kemungkinan risiko, PT WB tidak menggunakan jasa perusahaan asuransi. Risiko yang terjadi saat penyimpanan menjadi tanggungan perusahaan, sedangkan pada saat pengiriman sudah menjadi tanggungan pihak importir.

E. Fungsi Informasi Pasar

Informasi pasar mengenai bahan baku didapatkan dari para pemasok yang datang langsung ke perusahaan. Pemasok datang sendiri ke perusahaan dan menjual udangnya meskipun pihak perusahaan tidak mememesannya.

Informasi harga jual didapatkan melalui kesepakatan antara perusahaan dengan pihak importir dengan berpatokan pada kurs Dollar yang sedang berlaku saat perjanjian dibuat sampai batas waktu yang sudah ditentukan.

F. Fungsi Penjualan

Semua produk udang beku yang dihasilkan PT WB diorientasikan untuk ekspor, baik untuk kualitas I, maupun II. Kebijakan ini diambil perusahaan, karena perusahaan telah menjalin kerjasama yang cukup baik dengan pihak importir.

G. Fungsi Pembayaran

Untuk pembelian bahan baku sistem pembayaran yang dilakukan adalah tunai. Perusahaan akan membayar sejumlah uang kepada pemasok setelah udang diterima dan ditimbang. Berbeda dengan penjualan produk sistem pembayaran yang dilakukan adalah *T-T Payment (Telax Transfer)* artinya uang konsumen akan masuk ke perusahaan melalui bank yang ditunjuk agar tidak terjadi penunggakan.

5.2.1.3 Faktor Keuangan

Modal dasar perusahaan adalah sebesar Rp 500.000.000,00 yang terbagi atas 5.000 lembar saham dengan nilai masing-masing sebesar Rp 100.000,00.

Modal dasar tersebut telah disetor oleh pemegang saham dengan rincian seperti yang dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. Rincian Saham PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2000

Nama Pemegang Saham	Lembar Saham	Jumlah Setoran (Rp)
Tn. Jogianto Halim	2.000	200.000.000
Tn. H. Achmad B. Bakrie	800	80.000.000
PT Amora Internusa	800	80.000.000
Tn. Dr. Farouk Bakrie	400	40.000.000
Jumlah	4.000	400.000.000

Sumber : Bagian Keuangan PT Wirontono Baru, 2002

Saham-saham yang masih dalam simpanan akan dikeluarkan oleh perusahaan menurut keperluan modal perusahaan dengan persetujuan Rapat Umum Pemegang Saham. Kesulitan yang dihadapi oleh perusahaan dalam masalah permodalan yaitu tidak mencukupinya modal dari para pemilik saham untuk membiayai kegiatan usaha, sehingga perusahaan sulit untuk melakukan perluasan usaha.

5.2.1.4 Faktor Produksi

5.2.1.4.1 Sarana Prasarana Produksi Perusahaan

Fasilitas produksi yang dimiliki PT WB dalam menunjang proses produksi udang beku adalah :

1. Keranjang Plastik ; Berguna sebagai wadah udang selama *processing*, yaitu penimbangan, penyortiran, pengangkutan udang, tempat pembuangan limbah padat udang, serta tempat hancuran es balok maupun es curai.
2. Meja Kerja ; Digunakan untuk pemotongan kepala udang, sortasi warna dan ukuran udang, penimbangan, pemeriksaan, penyusunan, dan pengemasan udang.
3. Bak Fiberglass ; Digunakan sebagai tempat penampungan udang yang akan diproses.

4. Pan Pembeku ; Pan pembeku digunakan untuk membekukan udang. Alat ini dilengkapi dengan penutup.
5. Timbangan ; Berguna untuk menimbang udang yang diterima dan setelah selesai pemotongan kepala.
6. Mesin Sortasi ; Digunakan untuk menyortir udang berdasarkan ukuran pada tahap penerimaan dan setelah pemotongan kepala.
7. Mesin Vacum ; Mesin vacum dengan merk *Profivac*, dan *Hencovac*, berkapasitas 4-8 vacum pack setiap sekitar 30 detik.
8. Mesin Ozon ; Mesin ini berada di ruang PTO (*Peeled Tail On*) berguna untuk menetralkan bakteri di udara.
9. *Metal Detector* ; Berguna untuk mendeteksi adanya logam atau kawat pada udang yang akan dikemas.
10. Bahan Pengemas ; Terdiri dari :
 - Kemasan primer, berupa plastik polietilen
 - Kemasan sekunder, berupa *stereo foam* yang dilapisi plastik dan bagian luarnya kedap udara, disebut juga *inner carton*.
 - Kemasan tersier, berupa kardus disebut juga *master carton*. Kardus yang dipakai berlogo PT Wirontono Baru dan dilengkapi dengan jenis udang, berat, ukuran, dan proses produksinya.
11. Mesin Pembeku ; Mesin pembeku yang digunakan oleh PT WB adalah :
 - CPF (*Contact Plate Freezer*)
PT WB mempunyai 3 buah CPF, masing-masing merk *Mycom* berjumlah 2 buah dan 1 buah CPF merk *Sabro*. CPF *Mycom* berkapasitas 196 *triple pan* atau sekitar 1.058,4 kg dengan lama pembekuan sekitar 3,5 jam, sedangkan CPF *Sabro* berkapasitas 80 *triple pan* atau sekitar 432 kg dengan lama pembekuan sekitar 3,5 jam.
 - ABF (*Air Blast Freezer*)
Merupakan mesin pembeku dengan menggunakan sistem hembusan udara dingin. ABF yang digunakan bermerk *Jet Cool* yang mempunyai kapasitas 1 ton dengan lama pembekuan sekitar 8 jam.

▪ IQF (*Individually Quick Frozen*)

IQF yang digunakan bermerk *Advanced* dengan kapasitas 200 kg per jam.

12. Gudang Beku (*Cold Storage*) ; PT WB mempunyai gudang beku sebanyak 2 buah, dengan kapasitas masing-masing 20.000 karton (1 karton = 10,8 kg) berarti memuat 216.000 kg udang beku, dan suhu operasi berkisar -20°C hingga -40°C .

13. Peralatan lainnya :

1. Penghancur Es (*Es Crusher*) ; Digunakan untuk menghancurkan es balok menjadi es curai.
2. Ruang Pembuatan Es (*Es Making Area*) ; Digunakan untuk menampung dan menyimpan persediaan es.
3. Mesin Pengepak (*Clam*) ; Berguna untuk mengikat master karton dengan alat pengepres (*Strapping Band*). Mesin ini dioperasikan dengan menggunakan tenaga listrik.
4. Kereta Dorong (Lori) ; Digunakan sebagai alat pengangkutan selama proses pengolahan udang.
5. Cangkul dan Sekop ; Digunakan untuk mengambil es keping.
6. Alat Pembunuh Serangga ; Digunakan untuk membunuh serangga yang masuk ke ruang pengolahan.

5.2.1.4.2 Pengadaan Bahan Baku

Udang yang diolah PT WB berasal dari udang laut dan udang tambak (budidaya) dengan jenis Black Tiger (*Penaeus monodon*), White (*Metapenaeus marquensis*), Pink (*M. monoceros*), Brown (*M. lysianassa*), dan Flower (*Penaeus spp.*). Alasan dipilih kelima jenis udang tersebut yaitu karena permintaan konsumen, dalam hal ini konsumen Jepang yang merupakan konsumen tetap PT WB.

Bahan baku udang yang diperoleh berasal dari daerah Jawa dan Luar Jawa. Untuk daerah Jawa meliputi : Jawa Barat, Jawa Tengah, Karawang, Cilincing, sedangkan dari luar Jawa meliputi : Lampung, Bengkulu, dan Kalimantan Tengah.

Bahan baku yang diperoleh dikategorikan menjadi 3 yaitu : kualitas I, II dan BS (*below standar*), akan tetapi perusahaan akan menolak bahan baku dari pemasok dengan kualitas BS. Masalah yang dihadapi dalam pengadaan bahan baku adalah persaingan harga yang sering terjadi antar perusahaan sejenis. Sedikit saja selisih harga antara perusahaan yang satu dengan yang lain, maka pemasok akan menjual udangnya pada perusahaan lain.

5.2.1.4.3 Proses Produksi

Proses produksi udang beku terdiri dari :

1. Penerimaan (pembongkaran) udang ; Pengolahan udang segar menjadi udang beku diawali dengan tahap penerimaan udang. Setelah udang diterima dari pemasok, kemudian udang dipindahkan ke dalam kerajang plastik untuk dibersihkan dari es dan kotoran. Setelah bersih, bila udang tersebut sudah tidak berkepala, maka dilakukan sortasi. Jika kepala udang tidak dikehendaki, maka pelepasan kepala dilakukan pada tahap berikutnya.
2. Sortasi ; Sortasi dilakukan berdasarkan jenis udang, mutu serta ukuran udang. Mutu udang mentah segar diuji berdasarkan kriteria-kriteria seperti bau, warna, noda hitam, sambungan antara ruas, keutuhan anggota, dan tekstur daging.

Tabel 9. Kriteria Udang di PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002

No	Kriteria Udang	Ciri-ciri
1	Mutu I	Tubuh antara ruas kokoh, warna cemerlang, tidak ada black spot, tekstur daging keras, anggota badan lengkap.
2	Mutu II	Tubuh antar ruas lembek, warna tidak cerah, ada black spot, tekstur daging lembek, anggota badan tidak lengkap.
3	BS (<i>below standar</i>)	Tekstur daging lembek, kulit banyak terkelupas, banyak cacat pada badan.

Sumber : Bagian Produksi PT Wirontono Baru, 2002

Sortasi berdasarkan mutu akan menghasilkan udang dengan mutu I, II, dan BS. Kriteria udang di PT WB dapat dilihat pada Tabel 9.

3. Pencucian ; Pencucian bertujuan untuk membersihkan udang dari berbagai kotoran yang masih menempel. Pencucian dilakukan secara bertahap sebanyak tiga kali yaitu dari bak pencucian pertama sampai bak pencucian ke tiga.
4. Penimbangan ; Setelah udang dicuci, kemudian ditimbang, selanjutnya udang dimasukkan ke dalam pan yang telah diberi label sesuai dengan ukuran dan jenisnya.
5. Penyusunan ; Sebelum disusun dalam pan pembeku, udang yang berada dalam pan yang telah diberi label dibersihkan terlebih dahulu satu persatu pada bagian bekas pemotongan kepala dan punggung dengan cara menarik saluran ususnya. Setelah disusun, kemudian udang dalam pan pembeku ditekan dengan menggunakan plat alumunium, diberi air dingin dan es curai. Tujuan diberi es curai adalah untuk mendapatkan produk dalam bentuk balok sehingga mempunyai penampakan yang merata.
6. Pengemasan ; Tahap selanjutnya adalah pengemasan udang. Ada tiga jenis pengemas yang digunakan yaitu pengemas primer, sekunder dan tersier. Pengemas primer bahan merupakan pengemas yang mengalami kontak langsung dengan produk. Alat yang digunakan sebagai pengemas primer adalah plastik *polietilen* (PE). Pengemas sekunder merupakan pengemas *inner carton* yang terbuat dari karton berlapis lilin berfungsi untuk melindungi kemasan primer. Sebagai identifikasi produk, pada bagian luar *inner carton* diberi lingkaran pada kode yang sesuai dengan nama barang, mutu, ukuran, jenis, berat bersih, nama perusahaan, dan merek dagang yang menggunakan spidol. Pengemas tersier merupakan *master carton* yang mempunyai identitas sama dengan *inner carton* pada pengemas sekunder, ditambah dengan keterangan tanggal, bulan, dan tahun berproduksi.

7. Penyimpanan ; Udang yang telah dikemas, kemudian diangkut ke ruang penyimpanan beku (*cold room*) dengan lori. Lama penyimpanan produk dalam ruang penyimpanan beku maksimal 1 minggu, umumnya udang yang telah dikemas langsung di ekspor.

5.2.1.3.4 Produktivitas Perusahaan

Bentuk udang yang diolah oleh PT WB ada dua macam yaitu *head on* dan *head less*. Selanjutnya dari dua macam bentuk ini diolah 5 jenis bentuk produk yaitu Head On Semi IQF (*individually quick frozen*), Peeled Tail On Semi IQF, Headless IQF, Headless Block Frozen, dan Meat Block Frozen. Pada Tabel 10, dapat dilihat produktivitas udang beku PT WB selama Tahun 2001.

Tabel 10. Produktivitas Udang Beku PT Wirontono Baru, Tahun 2001

Bulan	Bahan Baku (kg)	Produk (kg)	Produktivitas (%)
Januari	119.230,10	104.505,55	87,65
Februari	154.055,40	112.403,55	72,96
Maret	150.431,35	147.094,50	97,78
April	175.252,40	165.902,00	94,66
Mei	172.087,40	163.967,20	95,28
Juni	172.958,95	165.919,30	95,93
Juli	151.866,70	143.488,90	94,48
Agustus	181.493,40	169.968,30	93,65
September	160.662,40	145.328,55	90,46
Oktober	159.722,55	141.376,40	88,51
November	109.642,35	95.856,25	87,43
Desember	94.270,75	76.331,70	80,97
Total	1.801.673,75	1.632.142,20	90,59
Rata-rata	150.139,48	136.011,85	7,55

Sumber : Bagian produksi PT Wirontono Baru, 2002

Dengan adanya kebijaksanaan perusahaan yang tidak melakukan spesialisasi pada satu bentuk produk saja, maka produktivitas perusahaan dapat terus terjaga, namun kapasitas produksi yang dihasilkan belum maksimal, karena kemampuan memproduksi sebesar 30 ton per hari hanya dapat dimanfaatkan sebesar 6-7 ton

per hari. Hal ini karena disebabkan sulitnya memperoleh bahan baku udang, sebagai contoh pada bulan Desember 2001 perusahaan hanya mampu memproduksi sebanyak 94,271 ton yang berarti hanya sebesar 3,14 ton per hari.

5.2.1.4.5 Sanitasi dan Pengawasan Mutu

Kegiatan pengawasan mutu pada PT WB dilakukan oleh Kepala Bagian Produksi dan untuk mendapatkan sertifikat Mutu Layak Ekspor dilakukan pengecekan mutu produk oleh Dinas Perikanan dan Peternakan DKI Jakarta dengan mengirimkan contoh produk serta pemeriksaan sanitasi ruang produksi secara berkala. Selain itu perusahaan telah menerapkan sistem HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*).

PT WB selalu berusaha menjaga mutu produk yang dihasilkan, hal ini dapat dilihat pada kegiatan pencucian udang yang dilakukan berulang kali. Dalam satu kali produksi dilakukan 4 kali pencucian udang yaitu setelah penerimaan dan pembongkaran udang dari pemasok, pemotongan kepala, penimbangan dan setelah penyusunan udang. Adapun kegiatan penyortiran dilakukan sebanyak 2 kali yaitu pada saat udang akan disampling dan setelah pemotongan kepala.

Untuk menjaga sanitasi ruang produksi, alat produksi, karyawan dan bahan baku, perusahaan melakukan beberapa kegiatan, diantaranya :

1. Ruang dan alat produksi

Setiap akan berproduksi dilakukan sterilisasi terhadap ruang dan alat produksi dengan menggunakan larutan klorin berkadar 100 ppm. Ruang produksi harus selalu dijaga kebersihannya sebelum dan setelah digunakan, sedangkan sterilisasi terhadap alat produksi meliputi :

- Keranjang ; Setiap akan digunakan keranjang dicuci dengan air dan setelah selesai digunakan keranjang dicuci dengan sabun yang dicampur dengan larutan sabun.
- Meja ; Setiap akan mulai proses, meja cukup disemprot dengan air, tapi setelah selesai proses meja dicuci dengan sabun yang telah dicampur dengan larutan klorin.

- *Triple pan* ; Setiap selesai digunakan, *triple pan* dicuci dengan sabun dan dibilas dengan dicelupkan ke dalam wadah setelah itu dibilas dengan rendaman air klorin, lalu ditaruh di atas meja dengan cara dibalik.
- Lori ; Setelah dipakai lori disikat dan dicuci dengan sabun, kemudian disimpan pada tempat yang tidak mengganggu jalannya proses produksi.
- Fiber ; Sebelum digunakan, maka fiber harus dicuci dengan sabun dan disikat.

2. Karyawan

Karyawan yang menangani udang secara langsung diharuskan memakai perlengkapan kerja, seperti :

- Baju kerja ; Setiap karyawan yang masuk ke ruang produksi harus memakai baju seragam yang telah diberikan oleh pabrik.
- Sepatu boot ; Begitu pula dengan sepatu boot yang harus dikenakan ketika memasuki ruang produksi. Sebelumnya sepatu boot ini harus dicelupkan ke dalam bak yang telah diberi larutan klorin berkadar 200 ppm.
- Topi atau tutup kepala ; Merupakan topi untuk menutup seluruh rambut di kepala sehingga tidak ada sehelai rambut pun yang bisa keluar atau sengaja dikeluarkan.
- Apron ; merupakan pelindung baju kerja supaya tidak kena kotoran udang dan tidak basah.
- Masker ; Masker yang digunakan harus bisa menutup mulut, rapih dan bersih.
- Sarung tangan ; Sarung tangan yang akan digunakan harus dicuci dengan larutan klorin berkadar 50 ppm, sedangkan sarung tangan setelah digunakan dicuci dengan sabun dan dijemur sehingga besok sudah dapat dipakai lagi.

3. Bahan baku

Sebelum diproses bahan baku dibilas dengan menggunakan larutan klorin berkadar 10 ppm.

5.2.1.5 Faktor Sistem Informasi

Informasi merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan untuk menjalankan kegiatan sehari-hari. Melalui informasi yang tepat risiko usaha dapat dikurangi, sehingga akan memberi keuntungan bagi perusahaan

Dewasa ini untuk mengolah sumberdaya informasi perusahaan diperlukan sistem aplikasi komputer, begitu pun dengan PT WB telah menggunakan jasa komputer untuk membantu berbagai kegiatannya.

5.2.1.6 Faktor Organisasi

Setiap perusahaan mempunyai struktur organisasi, yang mana struktur organisasi adalah suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Struktur organisasi perusahaan berfungsi sebagai pedoman jalannya suatu organisasi, karena dengan adanya struktur organisasi setiap individu didalamnya dapat mengetahui tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan posisi dalam sistem organisasi tersebut.

Struktur organisasi PT WB berbentuk lini dan staf, dimana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal yang sepenuhnya berasal dari pucuk pimpinan tertinggi yaitu dewan direksi kepada unit di bawahnya. Demikian juga sebaliknya, tanggung jawab mengalir dari bawah sampai ke pucuk pimpinan. Struktur organisasi tersebut dipilih karena pembagian tugas jelas meliputi hak, kewajiban, tugas dan tanggung jawab yang disyahkan oleh dewan komisaris perusahaan, sehingga dapat dijadikan kekuatan bagi perusahaan. Struktur organisasi PT WB secara lengkap dapat dilihat pada Lampiran 7.

PT WB dipimpin oleh satu direktur utama yang secara tidak langsung menangani masalah produksi udang hingga pemasaran, dan dua orang direktur yang menangani masalah HRD & umum serta masalah keuangan dan teknik. Dalam menjalankan tugasnya direktur diawasi oleh komisaris yang bertanggung jawab kepada pemegang saham. Direktur dibantu oleh seorang manajer, sebagai pelaksana kebijaksanaan keadaan perusahaan.

Adapun tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bidang pada struktur organisasi perusahaan dijabarkan sebagai berikut :

a. Komisaris

Merupakan pucuk pimpinan yang tertinggi sebagai pemilik atau pemegang saham perusahaan. Tugas dan tanggung jawabnya adalah (1) mengawasi atau mengarahkan jalannya kegiatan perusahaan (2) memberikan sumbangan saran kepada direktur utama.

b. Bagian Produksi

Merupakan orang yang ditunjuk oleh direktur utama untuk mengurus segala sesuatu yang menyangkut dengan kegiatan produksi, guna menghasilkan barang jadi yang siap ekspor. Bagian produksi selalu berhubungan dengan kegiatan pengadaan atau membeli bahan baku (udang) sampai proses produksi berakhir. Oleh karena hasil produksinya 100% untuk ekspor, maka pekerjaan ini harus dilakukan dengan sangat cermat, efisien, cepat dan bersih serta sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan untuk pasar ekspor atau sesuai dengan standar internasional. Untuk tercapainya maksud tersebut, bagian produksi menyusun kelompok yang bertugas dalam pengolahan (*processing*), pembekuan dan pengemasan dan terakhir stock atau persediaan. Kelompok ini bertanggung jawab terhadap bagian produksi.

Tugas dan tanggung jawabnya :

- Menetapkan harga beli bahan baku (udang) atas nama perusahaan.
- Mengawasi proses produksi dengan baik
- Melaporkan segala kegiatan produksi pada kepala bagian produksi.

c. Bagian Pemasaran

Bagian ini yang mengurus barang sejak ada di gudang/*cold storage* sampai barang diterima oleh importir di luar negeri. Ada dua kegiatan pokok pada bidang ini yaitu yang bersifat administratif meliputi pembuatan dokumen-dokumen yang diperlukan agar barang dapat diekspor dan kegiatan operasional yaitu berhubungan dengan instansi-instansi lain baik swasta maupun pemerintah yang berwenang di bidang ekspor. Direktur pemasaran merupakan orang yang ditunjuk oleh direktur

utama dalam bertugas melakukan kegiatan-kegiatan pemasaran untuk memasarkan hasil produksi. Direktur pemasaran ini, membawahi dua divisi yaitu *sales division* dan *promotion division*.

Tugas dan tanggungjawabnya:

- Menandatangani kontrak penawaran atas nama perusahaan.
- Menetapkan harga jual produksi.
- Menjalin riset pasar dan mengadakan promosi.

d. Bagian Keuangan dan Administrasi Perkantoran

Merupakan departemen yang dipimpin oleh seorang manajer yang mengurus masalah keuangan dan pembiayaan, yang juga membawahi *divisi finance* dan *accounting*. Tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut :

- Membuat laporan keuangan.
- Melakukan pengawasan keuangan, menyimpan uang kas, cek giro dan surat berharga lainnya.
- Membuat anggaran keuangan dan menyusun anggaran penerimaan dan pengeluaran.
- Mengerjakan segala urusan dengan pihak bank.

e. Bagian HRD (*Human Resource Department*) & Umum

Merupakan departemen yang berhubungan dengan masalah kepegawaian.

Departemen ini juga membawahi beberapa unit : *Payroll* unit, *personel administration* unit. Tugas dan tanggung jawabnya adalah :

- Menetapkan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan kepegawaian.
- Menerima, menempatkan atau melakukan pemutusan hubungan kerja dengan para karyawan atas dasar persetujuan dari Direktur Utama. Bagian ini juga mengurus segala keperluan pegawai, kesejahteraan, pemenuhan hak, dan kewajiban pegawai.
- Menyelesaikan perselisihan dengan karyawan dan menampung keluhan-keluhan dari para karyawan.

f. Bagian Pengadaan Bahan Baku

Tugasnya mendapatkan bahan baku bagi keperluan produksi perusahaan yang berupa udang segar dalam jumlah dan mutu yang ditetapkan. Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam jumlah yang cukup, bagian ini harus aktif mencari pelanggan atau penjual baru agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan bahan baku.

g. Bagian *Quality Control*

Bagian ini sangat penting untuk menentukan apakah hasil produksi perusahaan sudah memenuhi standar internasional, karena hasil produksi perusahaan ini adalah untuk konsumsi luar negeri. Bagian ini memegang kendali sepanjang mata rantai produksi sejak barang diterima selama processing sampai menjadi barang jadi. Bagian ini pula yang menentukan apakah bahan baku diterima atau ditolak, setelah konsultasi dengan kepala bagian produksi.

h. Bagian Mesin & Alat Produksi

Sesuai dengan kegiatan usaha perusahaan yaitu pembekuan udang segar dan es balok maka mesin yang utama dan terutama adalah compressor yang digunakan untuk pembekuan udang dalam tempo 4 jam dengan suhu -40°C . Setelah pengepakan, disimpan dalam kamar pendingin (*cold storage*) yang bersuhu -23°C . Selain bertugas mengoperasikan mesin-mesin compressor, bagian ini juga bertugas dalam pemeliharaan dan perbaikan bila ada mesin yang mengalami kerusakan, serta peralatan yang terkait dengan unit es balok.

5.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal PT Wirontono Baru

5.2.2.1 Analisis Lingkungan Jauh

A. Faktor Ekonomi

Seperti diketahui sampai saat ini Indonesia masih belum sepenuhnya terlepas dari krisis ekonomi yang telah berlangsung semenjak pertengahan tahun 1997. Krisis ini antara lain disebabkan oleh tingginya fluktuasi Rupiah terhadap Dollar Amerika. fluktuasi nilai tukar Rupiah terhadap US\$ berdasarkan nilai tengah kurs tahun 1994-1998 dapat dilihat pada Tabel 11.

Berdasarkan data pada Tabel 11, kurs tengah Rupiah terhadap Dollar Amerika mencapai titik terendah pada Tahun 1998, yaitu 1 US\$ sama dengan Rp 10.256,06. Dengan terdepresiasinya nilai tukar Rupiah terhadap Dollar, hal ini membawa berkah tersendiri bagi perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku karena perusahaan tersebut berbasis input lokal dan berorientasi ekspor. Semakin tinggi nilai Kurs Dollar Amerika terhadap Rupiah, maka keuntungan perusahaan akan semakin meningkat.

Tabel 11. Fluktuasi Nilai Tukar Rupiah terhadap US\$ berdasarkan Nilai Tengah Kurs Tahun 1994-1998

No.	Tahun	Kurs Tengah
1	1994	2.161.58
2	1995	2.249.58
3	1996	2.342.33
4	1997	2.866.33
5	1998	10.256.06

Sumber : Anwar. A diacu dalam Muhammad. R Tahun 2000

Sebagai komoditas ekspor, permintaan udang beku sangat tergantung pada tingkat pendapatan riil dari masing-masing negara importir. Jika tingkat GDP atau GNP akan dijadikan sebagai salah satu parameter dalam peningkatan permintaan dari suatu komoditas, maka negara-negara yang mempunyai nilai pertumbuhan riil yang cukup baik dapat dikatakan sebagai negara yang potensial untuk menjadi sasaran penjualan. Pada tahun 1996 perekonomian Jepang berdasarkan riil GDP mengalami pertumbuhan sebesar 4% (Atase Perdagangan Jepang 1997), sedangkan negara Hongkong pada tahun 1996 mengalami pertumbuhan ekonomi berdasarkan riil GDP sebesar 5% dibandingkan tahun 1995 (Atase Perdagangan Cina 1997).

Dilihat dari tingkat pendapatan, rakyat Jepang termasuk salah satu negara berpendapatan tinggi di dunia yaitu US\$ 33,700 per kapita pada tahun 1996, sedangkan negara Hongkong sebesar US\$ 19,700 per kapita (Badan Pengembangan Ekspor nasional 1997).

B. Faktor Sosial

Keadaan sosial suatu masyarakat tercermin dalam gaya hidup kelompok-kelompok dalam masyarakat tersebut. Gaya hidup merupakan unsur penting yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk membeli atau tidak membeli suatu produk. Gaya hidup dapat dipelajari dengan pendekatan perilaku konsumen.

Di negara Jepang mengkonsumsi udang merupakan kegemaran dan sudah menjadi kebiasaan sehari-hari. Berdasarkan hasil penelitian *Ryukyu Research Institute* (RRI) pada tahun 1997 total konsumsi udang di Jepang mencapai 300.000 ton per tahun. Dari total konsumsi ini hanya sekitar 10% merupakan produksi lokal, sedangkan selebihnya sekitar 90% diimpor dari negara-negara penghasil utama seperti Indonesia.

Seperti halnya di Jepang, udang *peeled* di Hongkong terutama digunakan sebagai makanan beku atau digoreng. Udang ini dimakan sebagai *snack* dengan minuman beralkohol.

C. Faktor Politik

1. Kebijakan Ekspor Indonesia

Pemerintah mempunyai andil besar dalam mendukung kegiatan ekspor produk perikanan. Hal ini terlihat dari berbagai kebijakan yang dikeluarkannya, yaitu :

- Paket Deregulasi 6 Juni 1996

Paket ini bertujuan untuk menyederhanakan prosedur ekspor di tingkat pedagang kecil dan menengah dalam memasarkan produknya di manca negara.

Dalam deregulasi ini dinyatakan bahwa Pemberitahuan Ekspor Barang (PEB) hanya diwajibkan bagi barang dengan nilai Rp 100.000.000,00, dan pengurangan jumlah lampiran pendukung dokumen Surat Keterangan Asal (SKA) yang semula berjumlah 4 macam (yaitu PEB, Packing List, Invoice, dan Bill of Loading (B/L)) menjadi 2 macam yaitu PEB dan B/L.

- SK Menteri Perindustrian dan Perdagangan No.132/MPP/Kep/6/1966 diperbaharui melalui Surat Edaran Dirjen IHP dan K No.92/DJI HPK/III/1997 tanggal 14 Maret 1997 tentang Kriteria Perusahaan Eksportir yang termasuk dalam produsen atau

eksportir tertentu yang menghasilkan barang jadi kayu dan rotan, pulp kertas, makanan olahan, produk minyak nabati, karet alam olahan, ikan dan udang akan mendapatkan perlakuan khusus seperti dibebaskannya PPN sebesar 10 %. Kebijakan tersebut merupakan peluang untuk dapat meningkatkan volume ekspor Indonesia, terutama dari sektor non migas.

2. Kebijakan Impor Jepang

Sejalan dengan tuntutan masyarakat yang semakin meningkat, pemerintah Jepang menerapkan berbagai ketentuan yang melindungi konsumennya berkaitan dengan kesehatan, kenyamanan dan keamanan terhadap barang yang dikonsumsi. Kebijakan tersebut meliputi :

- Undang-Undang Karantina (*The Quarantine Law*)
Menyatakan bahwa produk perikanan dari negara pengimpor yang dinyatakan terjangkit wabah kolera oleh *World Health Organization* (WHO) harus dilengkapi dengan keterangan atau surat dari negara pengekspor bahwa produksi dilaksanakan di luar daerah yang terjangkit dan penanganan yang dilakukan telah sesuai dengan standar kesehatan.
- Undang-Undang Kebersihan Makanan (*Food Sanitation Law*)
Menyatakan bahwa semua produk perikanan diwajibkan menjalani pemeriksaan oleh inspektur sanitasi pangan yang berada di bawah wewenang Departemen Kesehatan dan Kesejahteraan.
- Japan Agricultural Standard (*JAS*)
JAS merupakan suatu sistem pembinaan dan pengawasan mutu berdasarkan konsep HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*), menyatakan bahwa JAS dilakukan terhadap produk perikanan yang dibudidaya secara bioorganik tanpa menggunakan pupuk organik, pestisida, dan bahan kimia lainnya.

3. Kebijakan Impor Hongkong

Pemerintah Hongkong mengeluarkan ketentuan antara lain :

- a. Udang segar dan beku tidak dikenakan bea masuk dan tidak ada pembatasan dalam jumlah ekspor. Dokumen yang diperlukan adalah *bill of loading*, *certificate of origin*, dan *invoice*.
- b. Semua barang dapat diimpor dengan bebas, walaupun ada pengawasan terhadap kegiatan perdagangan melalui perizinan impor atau ekspor, itu hanya terbatas pada beberapa kelompok barang dengan tujuan jelas yaitu memenuhi ketentuan perdagangan internasional atau menjamin kepentingan kesehatan, keselamatan dan keamanan.

D. Faktor Teknologi

Peranan teknologi tidak dapat dipisahkan dalam kehidupan sehari-hari. Teknologi akan terus berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Dalam perdagangan udang beku internasional kemajuan di bidang komputer, transportasi, komunikasi dan proses produksi mutlak diperlukan.

Kemajuan komputer sebagai alat untuk menyimpan dan menganalisis data telah memudahkan manajemen perusahaan dalam merumuskan strategi kebijaksanaan dan taktik yang diperlukan untuk menghadapi keadaan lingkungan yang selalu berubah. Penggunaan komputer telah banyak membantu dalam pengembangan bisnis internasional.

Kemajuan di bidang transportasi memudahkan arus barang dan jasa serta memperluas jangkauan pasar. Peranan transportasi sangat penting mengingat produk perikanan merupakan produk yang cepat rusak (*perishable*), oleh karena itu dalam pengiriman diperlukan jasa perusahaan ekspedisi pelayaran yang dilengkapi dengan sarana insulator berpendingin agar kesehatan produk tetap terjaga.

Informasi pasar menduduki tempat penting diantara faktor-faktor yang mendeterminasi apa yang diproduksi, dimana, kapan, bagaimana, dan untuk siapa produk dijual dengan keuntungan terbaik, oleh karena itu informasi pasar yang tepat akan mengurangi risiko usaha, sehingga memungkinkan perusahaan beroperasi pada

keadaan yang menguntungkan pihak perusahaan, produsen dan konsumen. Kemajuan di bidang komunikasi seperti telepon dan faksimili akan memberi kemudahan bagi perusahaan untuk memperoleh informasi perusahaan dengan cepat.

Secara umum teknologi yang digunakan pada bisnis udang beku cukup memadai dan menggunakan mesin-mesin pengolahan sesuai standar, seperti unit mesin pembeku udang, ruang pendingin, mesin pembuat es dan generator.

E. Faktor Ekologi

Istilah ekologi mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya, misalnya dengan udara, tanah, dan air yang mendukung kehidupan mereka. Ancaman terhadap ekologi pendukung kehidupan kita utamanya disebabkan kegiatan manusia dalam suatu masyarakat industrial yang biasanya dinamakan polusi.

Adapun limbah yang umumnya dihasilkan oleh perusahaan-perusahaan udang beku antara lain 1) Limbah padat ; berupa kepala dan kulit udang dan 2) Limbah cair ; berupa cairan yang dihasilkan dari proses produksi. Limbah-limbah tersebut biasanya telah ditangani secara baik oleh masing-masing perusahaan, sehingga tidak membahayakan lingkungan.

5.2.2.2 Analisis Lingkungan Operasional

A. Faktor Persaingan

Di Indonesia saat ini tercatat sekitar 88 perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku (Lampiran 1). Persaingan yang muncul dalam bisnis tersebut tidak hanya dalam hal pemasaran tetapi juga persaingan untuk mendapatkan bahan baku.

Persaingan dalam pemasaran berasal dari dalam maupun luar negeri yang mempunyai jenis produk yang sama dengan tujuan ekspor yang sama, sedangkan persaingan dalam mendapatkan bahan baku terjadi antara perusahaan sejenis di dalam negeri.

Perusahaan-perusahaan tersebut umumnya hanya mengandalkan pasokan udang dari pemasok lokal.

Negara-negara seperti India, Vietnam, dan Thailand merupakan pesaing-pesaing Indonesia di pasar Jepang (*Infofish Trade News* 2002). Keberadaan negara-negara tersebut patut diwaspadai sebagai ancaman yang serius.

B. Faktor Pemasok

Dalam bisnis udang beku, udang merupakan bahan baku utama yang diperlukan. Secara umum perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku mengandalkan bahan baku dari pemasok, seperti dari daerah Sumatera Selatan dan Pesisir Jawa Bagian Selatan (*Kompas* Oktober 2000). Hal ini mengakibatkan pemasok memiliki posisi yang kuat dalam menetapkan harga bahan baku udang.

C. Faktor Profil Pelanggan

Sekarang ini para pembeli produk udang beku dihadapkan pada banyak pilihan karena semakin banyak produsen produk sejenis di pasar dunia, tetapi kebanyakan pembeli tidak akan mudah berpindah ke produsen lain. Dengan dimilikinya pelanggan maka pihak perusahaan sudah mengetahui keinginan para pembeli baik mengenai *style*, ukuran, maupun kemasan serta akan mempermudah dalam negoisasi harga.

D. Faktor Sumberdaya Manusia (Tenaga Kerja)

Pada Tabel 12, dapat dilihat bahwa jumlah tenaga kerja tamatan SD masih menempati presentase terbesar yaitu 35,85% dari total angkatan kerja, disusul SLTP 14,63%, SLTA 12,38%, SMK 4,39%, dan Perguruan tinggi 4,16%. Jumlah tersebut adalah sumberdaya yang besar bagi perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku khususnya untuk kegiatan pada bagian produksi, sehingga keperluan perusahaan akan tenaga kerja dapat selalu tercukupi.

Tabel 12. Presentase Tenaga Kerja Di Indonesia Berdasarkan Tingkat Pendidikan, Tahun 2000

Tingkat Pendidikan	Presentase yang bekerja (%)	Presentase yang mencari pekerjaan (%)	Jumlah angkatan kerja (orang)
Tidak sekolah	7,42	0,03	7.128.964
Tidak tamat SD	15,08	0,20	14.622.078
SD	35,85	1,27	35.507.292
SLTP	14,63	1,43	15.363.010
SLTA	12,38	1,98	13.737.140
SMK	4,39	0,68	4.583.789
PT	4,16	0,48	4.438.688
Jumlah	93,91	6,07	95.650.961

Sumber : BPS, 2001 (diolah)

5.3 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan PT Wirontono Baru

Kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PT WB dapat diidentifikasi dan disajikan sebagai berikut :

Kekuatan

1. Adanya variasi jenis produk meliputi 5 jenis produk.
2. Pemasaran produk PT WB meliputi Jepang (90%) dan Hongkong (10%) dan nama perusahaan telah dikenal importir.
3. Akses untuk mengekspor dilakukan melalui pelabuhan laut mengingat letak perusahaan yang strategis.
4. Alat-alat produksi yang digunakan adalah milik sendiri.
5. PT WB menerapkan sistem FOB *shipping point (free on board)* untuk biaya pengiriman penjualan.
6. PT WB selalu menjaga mutu produk yang dihasilkan dan telah menerapkan sistem HACCP.
7. Perusahaan menyediakan berbagai insentif dan fasilitas penunjang.
8. PT WB telah menggunakan jasa komputer untuk membantu berbagai kegiatannya.
9. Pembagian tugas jelas meliputi hak, kewajiban, tugas dan tanggung jawab.

Kelemahan

1. Pangsa pasar ekspor udang beku PT WB masih kecil (0,70% - 1,94%) jika dibandingkan dengan volume ekspor udang beku Indonesia.
2. Promosi yang dilakukan masih belum gencar, hanya melalui merk dan kemasan saja.
3. Untuk menghadapi segala kemungkinan risiko, PT WB tidak menggunakan jasa perusahaan asuransi.
4. Terbatasnya modal dari para pemilik saham perusahaan.
5. Kapasitas produksi yang dihasilkan belum maksimal, karena kemampuan berproduksi sebesar 30 ton per hari hanya dapat dimanfaatkan sebesar 6-7 ton per hari.
6. Pengembangan karyawan belum dilakukan terutama untuk karyawan di bagian produksi.

5.4 Identifikasi Peluang dan Ancaman PT Wirontono Baru

Peluang dan ancaman yang dihadapi PT WB dapat diidentifikasi dan disajikan sebagai berikut :

Peluang

1. Terdepresiasi nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika.
2. Pertumbuhan ekonomi Jepang (4%) dan Hongkong (5%) yang meningkat mengakibatkan pendapatan per kapita tinggi, sehingga daya beli masyarakat meningkat.
3. Konsumen Jepang dan Hongkong yang menyukai produk udang.
4. Adanya peraturan pemerintah yang mendorong peningkatan ekspor non migas.
5. Kemajuan di bidang komputer, transportasi dan komunikasi, sehingga mendukung kelancaran ekspor.
6. Secara umum limbah yang dihasilkan oleh perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku sudah ditangani secara baik, sehingga tidak membahayakan lingkungan.
7. Pembeli (importir) sudah mempunyai produsen tetap.

8. Keperluan akan tenaga kerja dapat selalu tercukupi mengingat tersedianya jumlah tenaga kerja di Indonesia.

Ancaman

1. Adanya persyaratan impor yang ketat dari importir.
2. Meningkatnya persaingan baik dalam pemasaran maupun dalam memperoleh bahan baku.
3. Perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku mengandalkan bahan baku dari pemasok.

5.5 Matriks IFE (*internal factor evaluation*)

Berdasarkan identifikasi yang dilakukan terhadap faktor-faktor strategis internal, kemudian disusun matriks IFE dengan memberikan bobot dan rating untuk menghasilkan skor pembobotan. Matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Analisis Matriks IFE PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
KEKUATAN (S)			
1. Adanya variasi jenik produk meliputi 5 jenis produk.	0,06	3	0,18
2. Pemasaran produk PT WB meliputi negara Jepang (90%) dan Hongkong (10%) dan nama perusahaan telah dikenal importir.	0,08	4	0,32
3. Akses untuk mengekspor dilakukan melalui pelabuhan laut mengingat letak perusahaan yang strategis.	0,07	3	0,21
4. Alat-alat produksi yang digunakan adalah milik sendiri.	0,04	3	0,12
5. PT WB menerapkan sistem FOB <i>shipping point</i> (<i>free on board</i>) untuk biaya pengiriman penjualan.	0,06	3	0,18
6. PT WB selalu menjaga mutu produk yang dihasilkan dan telah menerapkan sistem HACCP.	0,09	4	0,36
7. Perusahaan menyediakan berbagai insentif dan fasilitas penunjang.	0,07	3	0,21

Lanjutan Tabel 13

8. PT WB telah menggunakan jasa komputer untuk membantu berbagai kegiatannya.	0,05	3	0,15
9. Pembagian tugas jelas meliputi hak, kewajiban, tugas dan tanggung jawab.	0,10	3	0,30
KELEMAHAN (W)			
1. Pangsa pasar ekspor PT WB masih kecil (0,70%-1,94%) jika dibandingkan dengan volume ekspor udang beku Indonesia.	0,07	2	0,14
2. Promosi yang dilakukan masih belum gencar, hanya melalui merk dan kemasan saja.	0,07	2	0,14
3. Untuk menghadapi segala kemungkinan risiko, PT WB tidak menggunakan jasa perusahaan asuransi.	0,06	1	0,06
4. Terbatasnya modal dari para pemilik saham perusahaan.	0,05	2	0,10
5. Kapasitas produksi yang dihasilkan belum maksimal, karena kemampuan memproduksi sebesar 30 ton per hari hanya dapat dimanfaatkan sebesar 6 – 7 ton per hari.	0,06	2	0,12
6. Pengembangan karyawan belum dilakukan terutama untuk karyawan dibagian produksi.	0,07	2	0,14
Total	1,00		2,73

Sumber : Pengolahan dari Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Personalia dan Kepala Bagian Pemasaran.

5.6 Matriks EFE (*external factor evaluation*)

Berdasarkan identifikasi yang dilakukan terhadap faktor-faktor strategis eksternal kemudian disusun matriks EFE dengan memberi bobot dan rating untuk menentukan skor pembobotan. Matriks EFE PT WB dapat dilihat pada Tabel 14.

Tabel 14. Analisis Matriks EFE PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002

Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor Pembobotan
PELUANG (O)			
1. Terdepresinya nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika.	0,08	3	0,24
2. Pertumbuhan ekonomi Jepang (4%) dan Hongkong (5%) yang meningkat	0,09	3	0,27

Lanjutan Tabel 14

	mengakibatkan pendapatan perkapita tinggi, sehingga daya beli masyarakat meningkat.			
3	Konsumen Jepang dan Hongkong yang menyukai produk udang.	0,09	4	0,36
4	Adanya peraturan pemerintah yang mendukung peningkatan ekspor non migas.	0,10	4	0,40
5.	Kemajuan dibidang komputer, transportasi dan komunikasi sehingga mendukung kelancaran ekspor.	0,10	4	0,40
6.	Secara umum limbah yang dihasilkan oleh perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku sudah ditangani secara baik, sehingga tidak membahayakan lingkungan.	0,08	3	0,24
7.	Pembeli (importir) sudah mempunyai produsen tetap.	0,10	3	0,30
8.	Keperluan tenaga kerja dapat selalu tercukupi mengingat tersedianya jumlah tenaga kerja di Indonesia.	0,09	4	0,36
ANCAMAN (T)				
1.	Adanya persyaratan impor yang ketat dari negara importir.	0,09	2	0,18
2.	Meningkatnya persaingan baik dalam pemasaran maupun dalam hal memperoleh bahan baku.	0,10	2	0,20
3.	Perusahaan yang bergerak dalam bisnis pembekuan udang mengandalkan bahan baku dari pemasok.	0,08	2	0,16
Total		1,00		3,11

Sumber : Pengolahan dari Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Personalia dan Kepala Bagian Pemasaran.

VI. PEMBAHASAN

6.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT WB merupakan perusahaan pembekuan udang yang berlokasi di Jalan Ancol III No. 2 Jakarta Utara. Lokasi ini dipilih berdasarkan pada pertimbangan bahan baku dan akses untuk ekspor, yaitu dekat dengan Muara Angke, Muara Baru Pelabuhan Sunda Kelapa dan Tanjung Priok serta PT WB dekat Stasiun Kereta Api dan Terminal Bis Kota.

Pada tahun 1998 nama perusahaan yang semula bernama PT Wirontono Cold Storage & Industry dirubah menjadi PT Wirontono Baru, hal ini dikarenakan terjadi perubahan kepemimpinan dan pengurus dalam struktur organisasi, sehingga dengan perubahan nama diharapkan dapat membawa perubahan semangat dan harapan baru yang lebih maju lagi.

6.2. Analisis SWOT

A. Matriks IFE dan EFE

Dari identifikasi yang dilakukan terhadap faktor-faktor internal PT WB didapat 9 kekuatan dan 6 kelemahan, selanjutnya dianalisis ke dalam matriks IFE seperti yang dapat dilihat pada Tabel 13. Berdasarkan matriks IFE tersebut didapat nilai pembobotan rata-rata sebesar 2,73. Nilai tersebut berada di atas rata-rata 2,5 dan menunjukkan bahwa posisi strategis PT WB memiliki kekuatan yang mampu mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada.

Pada Tabel 14, dapat dilihat identifikasi faktor-faktor eksternal yang terdiri dari 8 peluang dan 3 ancaman. Dari analisis yang dilakukan dengan menggunakan matriks EFE didapat nilai pembobotan sebesar 3,11. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan peluang-peluang dalam mengatasi ancaman-ancaman yang dihadapi sangat tinggi, hal ini didasarkan pada indikator bahwa skor pembobotan mendekati 4,0.

Posisi PT WB saat ini menempati kuadran II, artinya perusahaan harus mampu mengatasi masalah-masalah internal yang ada, sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

B. Matriks SWOT

Selanjutnya dari hasil analisis yang dilakukan terhadap lingkungan internal dan eksternal dapat diformulasikan alternatif strategi yang merupakan kombinasi dari strategi SO, WO, ST dan strategi WT yang akan dirangkum dalam matriks SWOT. Strategi yang dibangun dengan menggunakan matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 15. Alternatif strategi yang dapat digunakan dalam bisnis udang beku antara lain :

Strategi SO

1. Meningkatkan volume ekspor udang beku ke negara Jepang dan Hongkong.
2. Menjaga citra perusahaan di mata importir.

Strategi WO

1. Melakukan ekspansi pasar.
2. Melakukan promosi secara gencar untuk memperkenalkan produk perusahaan kepada konsumen dengan memanfaatkan kemajuan dibidang teknologi.
3. Mencari investor untuk memudahkan perusahaan dalam mengatasi masalah keuangan.
4. Peningkatan kualitas sumberdaya perusahaan dengan melakukan pengembangan karyawan terutama untuk karyawan pada bagian produksi

Strategi ST

1. Mempertahankan pelanggan yang telah ada dan berusaha menjaga kualitas produk perusahaan agar perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya baik di dalam maupun luar negeri.
2. Menggunakan sumberdaya perusahaan (modal, tenaga kerja, dan lain-lain) secara efisien dan mempertahankan sistem pembagian tugas yang jelas.

Strategi WT

1. Menjaga hubungan baik dengan para pemasok agar kontinuitas bahan baku dapat terjaga.
2. Meningkatkan pangsa pasar perusahaan.

Tabel 15. Diagram Matriks SWOT PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002

Internal	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
Eksternal	<p>S1 Adanya variasi jenis produk meliputi 5 jenis produk.</p> <p>S2 Pemasaran produk PT WB meliputi negara Jepang dan Hongkong dan nama perusahaan cukup dikenal oleh importir.</p> <p>S3 Akses untuk mengekspor dilakukan melalui pelabuhan laut.</p> <p>S4 Alat produksi yang digunakan milik sendiri.</p> <p>S5 PT WB menerapkan sistem <i>FOB shipping point (free on board)</i> untuk biaya pengiriman penjualan.</p> <p>S6 PT WB selalu menjaga mutu produk yang dihasilkan dan telah menerapkan sistem HACCP (<i>Hazard Analysis and Critical Control Point</i>).</p> <p>S7 Perusahaan menyediakan berbagai insentif dan fasilitas penunjang.</p> <p>S8 PT WB telah menggunakan jasa komputer untuk membantu berbagai kegiatannya.</p> <p>S9 Pembagian tugas jelas meliputi hak, kewajiban, tugas dan tanggung jawab.</p>	<p>W1 Pangsa pasar ekspor udang beku PT WB masih kecil (0,70% - 1,94%).</p> <p>W2 Promosi yang dilakukan masih belum gencar, hanya melalui merk dan kemasan saja.</p> <p>W3 Untuk menghadapi segala kemungkinan risiko PT WB tidak menggunakan jasa perusahaan asuransi.</p> <p>W4 Terbatasnya modal dari para pemilik saham.</p> <p>W5 Kapasitas produksi yang dihasilkan belum maksimal, karena kemampuan memproduksi sebesar 30 ton per hari hanya dapat dimanfaatkan sebesar 6-7 ton per hari.</p> <p>W6 Pengembangan karyawan belum dilakukan terutama untuk karyawan pada bagian produksi.</p>
	Peluang (Opportunities)	Strategi SO
<p>O1 Terdepresiasi nilai tukar Rupiah terhadap Dollar Amerika.</p> <p>O2 Pertumbuhan ekonomi Jepang (4%) dan Hongkong (5%) yang meningkat mengakibatkan pendapatan perkapita tinggi, sehingga daya beli masyarakat meningkat.</p> <p>O3 Konsumen Jepang dan Hongkong yang menyukai produk udang.</p> <p>O4 Adanya peraturan pemerintah yang mendukung peningkatan ekspor non migas.</p>	<p>SO1 Meningkatkan volume ekspor udang beku ke negara Jepang dan Hongkong (S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, O1, O2, O3, O4, O5, O7, O8).</p> <p>SO2 Menjaga citra perusahaan di mata importir (S1, S6, O6, O7).</p>	<p>WO1 Melakukan ekspansi pasar (W1, O1, O2, O3, O6, O7).</p> <p>WO2 Melakukan promosi secara gencar untuk memperkenalkan produk perusahaan kepada konsumen dengan memanfaatkan kemajuan dibidang teknologi (W2, W4, W5, O5, O8)..</p> <p>WO3 Mencari investor untuk memudahkan perusahaan dalam mengatasi masalah keuangan (W1, W4, W5, O8).</p>

Lanjutan Tabel 15

<p>O5 Kemajuan dibidang komputer, transportasi, dan komunikasi, sehingga mendukung kelancaran ekspor.</p> <p>O6 Limbah yang dihasilkan oleh perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku telah ditangani secara baik, sehingga tidak membahayakan lingkungan.</p> <p>O7 Pembeli (importir) sudah mempunyai produsen tetap.</p> <p>O8 Keperluan akan tenaga kerja dapat selalu tercukupi mengingat tersedianya jumlah tenaga kerja di Indonesia.</p>		<p>WO4 Peningkatan kualitas sumberdaya perusahaan dengan melakukan pengembangan karyawan terutama untuk karyawan pada bagian produksi (W1, W2, W3, W6, O4, O8)</p>
<p>Ancaman (Threats)</p> <p>T1 Adanya persyaratan impor yang ketat dari negara importir.</p> <p>T2 Meningkatnya persaingan baik dalam pemasaran maupun dalam hal mendapatkan bahan baku.</p> <p>T3 Perusahaan yang bergerak dalam bisnis udang beku mengandalkan bahan baku dari pemasok.</p>	<p>Strategi ST</p> <p>ST1 Mempertahankan pelanggan yang telah ada dan berusaha menjaga kualitas produk perusahaan agar perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya baik di dalam maupun luar negeri (S1, S2, S3, S4, S5, S6, T1, T2).</p> <p>ST2 Menggunakan sumberdaya perusahaan (modal, tenaga kerja, dan lain-lain) secara efisien dan mempertahankan sistem pembagian tugas yang jelas (S7, S8, S9, T3).</p>	<p>Strategi WT</p> <p>WT1 Menjaga hubungan baik dengan para pemasok agar kontinuitas bahan baku dapat terjaga (W1, W5, T3).</p> <p>WT2 Meningkatkan pangsa pasar perusahaan (W1, W2, W3, W4, W6, T1, T2).</p>

C. Matriks QSPM

Berdasarkan analisis yang dilakukan terhadap matriks SWOT dihasilkan 10 alternatif strategi bisnis yang dapat diterapkan pada bisnis udang beku. Selanjutnya untuk menentukan strategi bisnis mana yang dianggap paling tepat untuk diterapkan oleh PT WB, maka dilakukan analisis matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning matrix*) yang dapat dilihat pada Lampiran 8.

Dari analisis matriks QSPM tersebut, diambil 3 ranking untuk dijadikan strategi prioritas berdasarkan nilai TAS (*total attractiveness score*) tertinggi yaitu :

1. Meningkatkan volume ekspor udang beku ke negara Jepang dan Hongkong.

Implementasi :

- Menjaga citra perusahaan di mata importir.

PT WB perlu menjaga citra perusahaan agar pihak importir merasa percaya pada kinerja perusahaan, hal ini dapat dilakukan dengan selalu menjaga mutu produk yang dihasilkan. Adanya inspektor dari negara importir merupakan salah satu sarana untuk menunjukkan bahwa perusahaan mampu menjadi eksportir udang yang memiliki kualitas yang baik. Dengan selalu berusaha menjaga kualitas produk yang dihasilkan, maka citra perusahaan dimata importir akan semakin baik, sehingga dapat meningkatkan volume ekspor perusahaan.

2. Meningkatkan pangsa pasar perusahaan.

Implementasi :

- Meningkatkan kegiatan promosi yang selama ini telah dilakukan oleh perusahaan. Kegiatan yang dapat dilakukan tidak hanya melalui penggunaan merk dan kemasan khusus saja, tetapi bisa melalui periklanan di surat kabar, majalah, radio dan televisi ; aktif mengikuti berbagai pameran yang dilakukan di dalam negeri yang salah satunya diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Ekspor Nasional (BPEN), dikarenakan pameran merupakan salah satu sarana yang potensial untuk mempromosikan produk perusahaan. Pameran seperti itu umumnya sering dikunjungi para konsumen yang merupakan pangsa pasar yang sangat potensial.
- Mengadakan dan mengikutsertakan karyawan terutama karyawan bagian produksi pada berbagai pelatihan baik yang dilaksanakan secara internal maupun eksternal. Strategi ini penting dilakukan guna peningkatan kualitas sumberdaya manusia, sehingga dapat menghasilkan produk yang jauh lebih baik yang akan menjadi nilai plus bagi perusahaan dan pada akhirnya dapat meningkatkan pangsa pasar perusahaan.

3. Melakukan ekspansi pasar

Implementasi :

- Mencari pasar yang potensial di dalam negeri. Strategi ini perlu dilakukan, mengingat pada saat ini PT WB hanya melayani pasar luar negeri yaitu Jepang

dan Hongkong. Seperti halnya pasar luar negeri, pasar dalam negeri pun memiliki prospek yang bagus untuk dikembangkan, karena konsumen dalam negeri selain memiliki pendapatan yang relatif tinggi juga memiliki selera yang tinggi terhadap produk perikanan (udang), sehingga pihak perusahaan harus aktif mengikuti perkembangan pasar dan lebih meningkatkan salah satu tugas dari bagian pemasaran yaitu menjalin riset pasar.

VII. KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini, maka kesimpulan yang diperoleh adalah :

1. Letak perusahaan cukup strategis baik untuk mendapatkan bahan baku maupun untuk melakukan pemasaran.
2. Kondisi internal PT WB cukup baik, hal ini dapat dilihat dari kekuatan yang dimiliki mampu mengatasi kelemahan yang ada, begitupula dengan kondisi eksternal PT WB menunjukkan bahwa selama ini PT WB mampu memanfaatkan berbagai peluang untuk mengatasi berbagai ancaman
3. Alternatif strategi bisnis yang menjadi prioritas PT WB adalah meningkatkan ekspor udang beku ke negara Jepang dan Hongkong, meningkatkan pangsa pasar perusahaan, dan melakukan ekspansi pasar.

7.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu :

1. PT WB harus selalu berusaha menjaga kualitas produk yang selama ini telah diakui oleh importir.
2. Meningkatkan kegiatan promosi tidak hanya melalui penggunaan merk dan kemasan khusus saja, tetapi melalui kegiatan-kegiatan lain seperti periklanan, pameran maupun bazaar.
3. Mengikutsertakan karyawan perusahaan terutama untuk karyawan pada bagian produksi melalui berbagai pelatihan, baik yang dilaksanakan secara internal maupun eksternal guna peningkatan kualitas sumberdaya perusahaan.
4. Lebih meningkatkan salah satu tugas bagian pemasaran yaitu menjalin riset pasar guna melakukan ekspansi pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aziz, K.A., M.Boer, J.Widodo, N.Naamin, M.H.Amirullah, B.Hasyim, A.Djamali dan B.E.Priyono. 1998. Potensi, Pemanfaatan, dan Peluang Pengembangan Sumberdaya Ikan Laut di Perairan Indonesia. Jakarta: KOMNAS KAJIKANLUT.
- Pusat Kajian Sumberdaya Pesisir dan Lautan. 1998. Strategi Dasar Pembangunan Kelautan di Indonesia.
- Departemen Kelautan dan Perikanan, Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya. 2001. Statistik Ekspor Hasil Perikanan 1999. Jakarta: DKP.
- Badan Pusat Statistik. 2001. Statistik Perdagangan Luar Negeri Indonesia, Ekspor 2000. Jakarta: BPS.
- Pearce, Robinson. 1997. Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Jauch LR, Glueck WF. 1999. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Jakarta: Erlangga.
- Rangkuti F. 2000. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Budiharta. 1997. Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Udang Beku. Studi Kasus di PT Halimas Sakti sejati, Muara Baru, Jakarta: [Skripsi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan Kelautan. (Tidak Dipublikasikan).
- Fauzi A. 2001. Prinsip-Prinsip Penelitian Sosial Ekonomi : Panduan Singkat. Bogor: Institut Pertanian Bogor, Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan Kelautan, Program Studi Manajemen Bisnis dan Ekonomi Perikanan - Kelautan.
- Umar H. 2001. Strategic Management In Action (Konsep, Teori dan Teknik Menganalisis Strategic Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred. David, dan Wheelen-Hunger). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ramli M. 2000. Analisis Pembentukan Departemen Kelautan dan Perikanan Dalam Tinjauan Ekonomi, Politik dan Pembangunan: [Skripsi]. Bogor: Institut Pertanian Bogor, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan dan Kelautan. (Tidak Dipublikasikan).

- Atase Perdagangan Jepang. 1997. Laporan Tahunan Atase Perdagangan Jepang. Jakarta. 41 hal.
- Atase Perdagangan Cina. 1997. Laporan Tahunan Atase Perdagangan Cina. Jakarta. 40 hal.
- Badan Pengembangan Ekspor Nasional. 1997. Jakarta: Petunjuk Pasar Amerika Serikat, Cina dan Jepang.
- Info Fish Trade News. 2002. Japanese Market. Kuala Lumpur. Malaysia.
- Kompas. 2000. Tambak Udang. Antara Harapan dan Ancaman. Jakarta: PT Kompas Media Nusantara.
- Badan Pusat Statistik. 2002. Buletin Statistik Bulanan, Indikator Ekonomi November 2001. Jakarta: BPS.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Daftar Nama Perusahaan Udang Beku di Indonesia

No.	Nama Perusahaan	Alamat
1.	PT Abu Darso	Jl. Teluk Nibung, Tanjung Balai Sumatera Utara.
2.	PT Adi Jaya Guna Swatama	Jl. Mundu Pesisir No. 33 Km 4,3 Mundu Cirebon, Jawa Barat.
3.	PT Alfa Kurnia Fish Enterprise	Jl. Jenderal A. Yani Klademak I, Sorong Jawa Barat.
4.	UD Antika	Jl. Gersik Putih Utara Kalianget, Sumenep Jawa Timur.
5.	PT Aorta	Jl. Raya Semarang Demak No. 156, Semarang Jawa Tengah.
6.	PT Aromah Nelayan Mandiri	Jl. Mulawarman RT. 08/03 Balikpapan Timur, Kalimantan Timur.
7.	PT Ayu Bumi Sejati	Jl. Yos Sudarso Km 17,5 Medan Labuhan, Medan Sumatera Selatan.
8.	PT Aillied Frozen Food Indonesia	Jl. Raya Cirebon Tegal Km 8,2 Astanajapura, Cirebon Jawa Barat.
9.	PT Usaha Baharu	Poros Bujung Tangaya RT. 1 RW. 1 Bungoro, Pangkajene Kepulauan Sulawesi Selatan.
10.	CV Bintang Mas	Jl. Sulawesi No. 62 Jayapura Irianjaya.
11.	PT Bintuni Mina Raya	Jl. Loimro, Babo, Monokwari Irianjaya.
12.	PT Bumi Menara Internusa	Jl. Margamulyo 4E Tandes, Surabaya Jawa Timur.
13.	PT Cahaya Bintang Laut Abadi	Jl. Pasir Ketapang RT.22 Bukit Intan, Pangkal Pinang Sumatera Selatan.
14.	PT Central Cold Storage Pratama Sakti	Jl. Katulistiwa No. 262 Pontianak Utara Kalimantan Barat.
15.	PT Central Pertiwi Bahari	Ds. Adiwarna Menggala, Tulang Bawang Lampung.
16.	PT Central Windu Sejati	Jl. Kol. Yos Sudarso Km. 10,5 Medan Sumatera Utara.
17.	PT Citra Fishnelindo	Jl. Adi Sucipto Km.5,3 Sungai Raya, Pontianak Kalimantan Barat.
18.	PT Daya Guna Samudera	Benjina Puku-Puku, Maluku Tenggara Maluku.
19.	PT Darma Niaga Ltd	Jl. K.H. Azhari No. 27 RT. 025 Palembang Sumatera Selatan.
20.	PT Dipasena Citra Dharmaja	DS Bumi Dipasena Menggala, Lampung Selatan Lampung.
21.	PT Dwi Bina Utama	Jl. A. Yani Klademak I Sorong, Sorong Irian Jaya.
22.	PT Ebimas Besar	Jl. A. Yani Km. 45,6 Tambang Ulang, Tanah Laut Kalimantan Selatan.
23.	PT Fega Aqua Farmindo	Jl. Industri Raya II Blok J/5 Jati Uwung Tangerang Jawa Barat.
24.	PT Fishindo Makmur Sentosa	Desa Kejapana Sempol, Pasuruan Jawa Timur.
25.	PT Fishindo Makmur Sentosa	Jl. Tambak Aji Timur I No. 2 Ngaliyan Semarang Jawa Tengah.
26.	PT Golden Great Wall Indonesia	Jl. Raya cangkir Km. 21,5 Driyorejo Gresik, Jawa Timur.
27.	PT Growth Pacific	Jl. Kol. Yos Sudarso Km. 10,5 Medan Sumatera Utara.
28.	PT Halimas Sakti	Jl. Muara Baru Ujung Kav 9-10 Penjaringan Jakarta.
29.	PT Hapindo Bagan	Jl. Utama 68 Pembangunan Bangko, Siak Riau.
30.	PT Hotan Jaya Graha	Jl. Muara Baru Ujung Blok Kav. 1-10 Penjaringan Jakarta Utara, DKI Jakarta.
31.	PT Irian Marine Prod. Development	Jl. Udang Klademak I Sorong Timur, Sorong Irian Jaya.
32.	PT Istana Cipta Sejahtera	Dsn. Krajan RT. 02/01 Rogojampi, Banyuwangi Jawa Timur.
33.	PT Juta Jelita	Jl. Kol. Yos Sudarso Km. 10,5, Medan Sumatera Utara.
34.	PT Kalimanta Raya Megah Fishery	Jl. Tanjung Berkat no. 3 RT. 04 Banjar Barat Banjarmasin, Kalimantan Selatan.
35.	PT Kedamaian	Jl. Muara Baru Ujung Blok M No. 3-4 Penjaringan, DKI Jakarta, Jakarta..
36.	PT Laut Biru Suflagu	Kalinaru 7 No. 4 Cilincing, Jakarta Utara DKI Jakarta.
37.	PT Lestari Magris Palembang	Pulau Kemarau PO. Box. 185 Ilir Timur, Palembang Sumatera Selatan.

Lanjutan Lampiran 1.

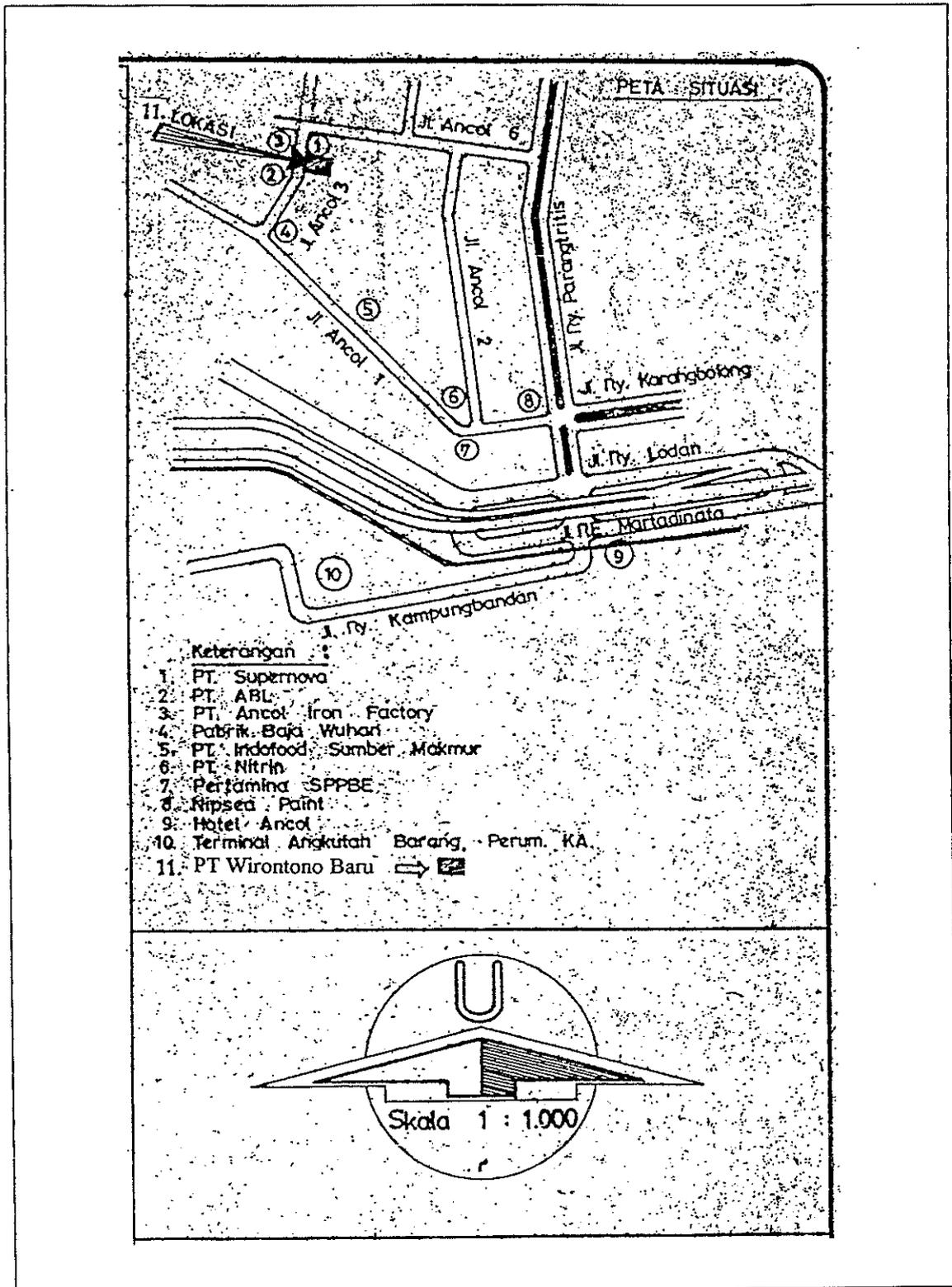
38.	PT Liur Mas	Desa Bunderan Sidayu, Gresik Jawa Timur.
39.	PT Lola Mina PWK Bangka	Jl. Raya PK Pinang Sungai Liat Km. 20 Merawang, Bangka Sumatera Selatan.
40.	PT Lola Mina	Jl. Muara Baru Ujung Blok n Kav. 5-6 Penjaringan Jakarta Utara, Jakarta.
41.	PT M. Dogo Nompo	Kp. Paccimkombaja Labbakang, Pangkajene Kepulauan Sulawesi Selatan
42.	PT Marine Cipta Agung	Jl. Desa Wonokoyo Besi, Pasuruan Jawa Timur.
43.	PT Mega Marine Pride	Jl. Desa Wonokoyo Besi, Pasuruan Jawa Timur.
44.	CV Mendawai	Jl. Tanjung Pura No. 149 Pontianak Selatan, Pontianak Kalimantan Barat.
45.	PT Mina Nusa Ikatama	Jl. Perumnas Blok N/2 Tarakan Taliyasan, Berau Kalimantan Timur.
46.	PT Misaja Mitra Co. Ltd ✓	Juata Laut RT. 03 Bulongan Kalimantan Timur. / Pati - JaTeng
47.	PT Mitra Kartika Sejati	Jl. Kima Raya I Kav. D-1B Makasar Biring Kanaya, Ujung Pandang Sulawesi Selatan.
48.	UD Mitra Tani	Jl. Poros Makasar Pare-Pare Labbakang Pangkajene Kepulauan Sulawesi Selatan.
49.	PT Modern Sinar Jayantara	Jl. Rungkut Industri III/85 gunung Anyar, Surabaya Jawa Timur.
50.	PT Multi Monodon Indonesia	Jl. Kima Raya I Blok D-2B Biring Kanaya, Ujung Pandang Sulawesi Selatan.
51.	PT Multi Prawn Indonesia	Ds Karangbong Sedangan, Sidoarjo Jawa Timur.
52.	PT Mustika Minanusa Aurora	Jl. Gajah Mada, Komp. Tarkan Timur Tarakan Kalimantan Timur.
53.	PT Nagamas Sakti Perkasa	Jl. Cilincing Raya No. 29 Cilincing, Jakarta Utara DKI Jakarta.
54.	PT Nelayan Abadi Kalimantan Jaya	Jl. Lingkas Ujung RT. 02 No. 58 Tarakan Timur, tarakan Kalimantan Timur.
55.	PT Ocean Semindo	Ds. Bulusari Gempol, Pasuruan Jawa timur.
56.	UD Opo Jare	Jl. P. sudirman No. 253 Tuban, Jawa Timur.
57.	PT Pertiwi Alam Samudera	Jl. Raya Tunggakjati Km. 5 Karawang Jawa Barat.
58.	PT Profita Bangun/ Sumber Pangan Nasional	Jl. H. R Mangundiprojo 555 Buduran, Sidoarjo Jawa Timur.
59.	PT Putri Anemon Sakti	Jl. Prof. Majid Ibrahim Langsa timur, Aceh Timur Aceh
60.	PT Ratatotok	Jl. Raya Naemundung Bitung timur, Bitung sulawesi Utara.
61.	PT Red Ribbon Indonesia	Jl. Kol. Yos Sudarso Km. 10,5 , Medan Sumatera Utara.
62.	PT Samarinda Cendana Cold Storage Ind.	Jl. Cendana Anggana Kutai Anggana, Kutai Kalimantan Timur.
63.	PT Samudera	Jl. Raya rekreasi RT. 007/004 Cilincing, Jakarta Utara DKI Jakarta.
64.	PD Samudera Utama	Jl. Sultan Muhammad No. 96-98 Pontianak Barat, Pontianak Kalimantan Barat.
65.	PT Sekar Katokichi	Jl. Jenggolo II No. 17 Sidoarjo Jawa Timur.
66.	PT Sekar Mulia	Jl. Muara Baru Penjaringan, Jakarta Utara DKI Jakarta.
67.	PT Sittomas Mulia Sakti	Jl. Kima 7 Kav J-2 Biring Kanaya, Ujung Pandang Sulawesi Selatan.
68.	PT South Suco	Jl. Kima I No. 4-6 Kawasan Industri Makasar Biring Kanaya, Ujung Pandang Sulawesu Selatan.
69.	PT Sumber Kalimantan Abadi	Jl. Mulawarman RT. 032/010 No. 99 Balikpapan Timur, Balikpapan Kalimantan Timur.
70.	PT Sumber Kalimantan Abadi	Jl. Pasar Beringin No. 94 Kayan Hulu, Bulongan Kalimantan Timur.

Lanjutan Lampiran 1.

71.	PT Suri Tani Pemuka Cold Storage	Jl. Gatot Subroto No. 46 Kalipuro, Banyuwangi Jawa Timur.
72.	PT Suri Tani Pemuka Cold Storage	Jl. A. Yani Km. 37 Bati-Bati Tanah Laut Kalimantan Selatan.
73.	PT Surya Alam Tunggal	Jl. Raya Torpodo No. 126 Waru, Sidoarjo Jawa Timur.
74.	PT Tani Abadi Sulawesi	Jl. Yos Sudarso Km. 5 Watampone Tanete Riattang Timur, Bone Sulawesi Selatan.
75.	PT Timur Jaya Cold Storage	Jl. Teluk Nibung Km. Teluk Nibung, Tanjung Balai Sumatera Utara.
76.	PT Timur Jaya Cold Storage	Jl. Yos Sudarso Km. 8,8 medan deli, Medan Sumatera Utara.
77.	PT Tunas Nelayan Mandiri	Jl. Yos Sudarso RT. 29/33 Tarakan Tengah, Tarakan Kalimantan Timur.
78.	PT Ujung Timur	Jl. Khatulistiwa No. 600 Pontianak Utara, Pontianak Kalimantan Barat.
79.	PT Ujung Timur	Jl. Swadaya RT. 1 Kumai Kota Waringin Barat Kalimantan Barat.
80.	Usaha Marannu	Jl. Bontorannu RT. 02/04 Bungoro, Pangkajene Sulawesi Selatan.
81.	PT Wahyu Utama (Wahyu Pradana)	Jl. Kima Raya I Blok D No. 25 Biring Kanaya, Ujung Pandang Sulawesi Selatan.
82.	PT West Irian Fishing Industries	Jl. Ujung Klademak I Sorong timur, Sorong Irian Jaya.
83.	PT Windu Alam Prima	Jl. Raya Wajokoulu Km. 9,5 Slantan, Pontianak Kalimantan Barat.
84.	PT Windu Blambangan Sejati	Jl. Gatot subroto Km. 5 No. 18 Kalipuro, Banyuwangi Jawa Timur.
85.	PT Windu Mutiara	Jl. Yos Sudarso Km. 4 No. 72 Giri, Banyuwangi Jawa Timur.
86.	PT Wirontono Baru	Jl. Ancol Barat III No. 2 Jakarta Utara, DKI Jakarta.
87.	PT Wirontono Cold Storage	Jl. Teluk Tiram No. 5 Banjar Barat, Banjar Masin Kalimantan Selatan.
88.	PT Yanagi Nistala Raya	Jl. Samudera No. I Puday Poasia, Kota Kendari Sulawesi Selatan.

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2001

Lampiran 2. Denah Lokasi PT Wirontono Baru Jakarta



Sumber : Bagian Personalia PT Wirontono Baru, 2002

Lampiran 3. Perincian Bentuk Produk Udang Beku Sesuai dengan Jenis

No	Jenis Udang	Bentuk Produk Setiap Jenis				
		Head On Semi IQF	Peeled Tail On	Headless IQF	Headless Block Frozen	Meat Block Frozen
1.	Black Tiger (<i>Penaeus monodon</i>)	Size per kg: 4 pcs/kg, 5 pcs/kg, 6 pcs/kg 8 pcs/kg, 10 pcs/kg, 11 pcs/kg 12 pcs/kg, 14 pcs/kg, 15 pcs/kg Size per 0,5 kg: U - 10, 11- 15, 16 - 20, 21 - 30.	Size Per Tray Vacum Pack : 13/15, 16/20, 21/25, 26/30, 31/40, dan 41/50.	Size per 0,5 kg : 13/15, 16/25, 26/40. Size per 2,5 kg : 16/20, 21/25, 26/30.	Size per 1,8 kg/blok : 4/6, 6/8, 8/12, 13/15, 16/20, 21/25, 26/30, 31/40.	Size per 1,8 kg/blok : 31/40, 41/50, 51/60, 61/70, 71/90, 91/110, 100/200.
2.	White (<i>Metapenaeus marginis</i>)		Size Per Tray Vacum Pack : 21/25, 26/30, 31/40.		Size per 1,8 kg/blok : 6/8, 8/12, 13/15, 16/20, 21/25, 26/30, 31/40, 41/50, 51/60.	Size per 1,8 kg/blok : 51/60, 61/70, 71/90, 91/110, 100/200.
3.	Pink (<i>Metapenaeus monocerus</i>)	Size per kg : 10 - 20, 20 - 30, 30 - 40			Size per 1,8 kg/blok : 16/20, 21/25, 26/30, 31/40. Size per 1,3 kg/blok : 16/20, 21/25, 26/30, 31/35, 36/40, 41/50, 51/60.	Size per 1,8 kg/blok : 41/50, 51/60, 61/70, 71/90, 91/110.
4.	Brown (<i>Metapenaeus lysianassa</i>)				Size per 1,8 kg/blok : 6/8, 8/12, 13/15, 16/20, 21/25, 26/30, 31/40, 41/50, 51/60.	
5.	Flower (<i>Penaeus spp</i>)	Size per kg : 4 - 6, 6 - 8			Size per 1,8 kg/blok : 6/8, 8/12, 13/15, 16/20, 21/25, 26/30, 31/40, 41/50, 51/60.	

Sumber : Bagian Produksi PT Wirontono Baru, 2002

Lampiran 4. Harga Jual Produk Udang Beku Kualitas I

No.	Keterangan		Jumlah		Harga unit (US\$)	Jumlah (US\$)
	Size	Jenis	Karton	Kgs per pcs		
1	8 - 12	Head Less White	9	97,20	23.700	2.303.640
	13 - 15	Head Less White	10	108,00	22.700	2.451.600
	16 - 20	Head Less White	24	259,20	17.900	4.639.680
	21 - 25	Head Less White	26	280,80	14.100	3.959.280
	26 - 30	Head Less White	28	302,40	12.200	3.689.280
	41 - 50	Head Less White	20	216,00	9.000	1.944.000
	51 - 60	Head Less White	7	75,60	8.000	604.800
	61 - 70	Head Less White	3	32,40	7.000	226.800
	71 - 90	Head Less White	1	10,80	6.000	64.880
		Sub Total		128	1.382,40	
2	6 - 8	Head Less Brown	7	75,60	20.825	1.574.370
	8 - 12	Head Less Brown	7	75,60	20.145	1.522.960
	13 - 15	Head Less Brown	4	43,20	19.295	833.540
	16 - 20	Head Less Brown	2	21,60	15.215	328.640
	21 - 25	Head Less Brown	1	10,80	11.985	129.440
	Sub Total		21	226,80		4.388.950
3	31 - 40	Best Meat Pink	3	32,40	9.500	307.800
	41 - 50	Best Meat Pink	2	21,60	8.700	187.920
	51 - 60	Best Meat Pink	3	32,40	8.000	259.200
	61 - 70	Best Meat Pink	10	108,00	7.500	810.000
	71 - 90	Best Meat Pink	14	151,20	6.500	92.800
	91 - 100	Best Meat Pink	31	334,80	5.500	1.841.400
	110 - 200	Best Meat Pink	2	21,60	4.500	97.200
	Sub Total		65	702,00		3.288.520

Sumber : Bagian Pemasaran PT Wirontono Baru, 2000.

Lampiran 5. Harga Jual Produk Udang Beku Kualitas II

No.	Keterangan		Jumlah Karton	Kgs per pcs	Harga unit (US\$)	Jumlah (US\$)
	Size	Jenis				
1	8 - 12	Head Less White	9	97,20	21.330	2.073.280
	13 - 15	Head Less White	10	108,00	20.430	2.206.440
	16 - 20	Head Less White	24	259,20	16.110	4.175.710
	21 - 25	Head Less White	26	280,80	12.690	3.563.350
	26 - 30	Head Less White	28	302,40	10.980	3.320.350
	41 - 50	Head Less White	20	216,00	8.100	1.749.600
	51 - 60	Head Less White	7	75,60	7.200	544.320
	61 - 70	Head Less White	3	32,40	6.300	204.120
	71 - 90	Head Less White	1	10,80	5.400	58.320
	Sub Total		128	1.382,40		17.715.490
2	6 - 8	Head Less Brown	7	75,60	18.742	1.416.890
	8 - 12	Head Less Brown	7	75,60	18.130	1.370.630
	13 - 15	Head Less Brown	4	43,20	17.365	750.170
	16 - 20	Head Less Brown	2	21,60	13.693	295.770
	21 - 25	Head Less Brown	1	10,80	10.986	116.490
	Sub Total		21	226,80		3.949,95
3.	31 - 40	Best Meat Pink	3	32,40	8.550	277.020
	41 - 50	Best Meat Pink	2	21,60	7.830	169.130
	51 - 60	Best Meat Pink	3	32,40	7.200	233.280
	61 - 70	Best Meat Pink	10	108,00	6.750	729.000
	71 - 90	Best Meat Pink	14	151,20	5.850	884.520
	91 - 100	Best Meat Pink	31	334,80	4.950	1.657.260
	110 - 200	Best Meat Pink	2	21,60	4.090	88.340
	Sub Total		65	702,00		4.038.550

Sumber : Bagian Pemasaran PT Wirontono Baru, 2000.

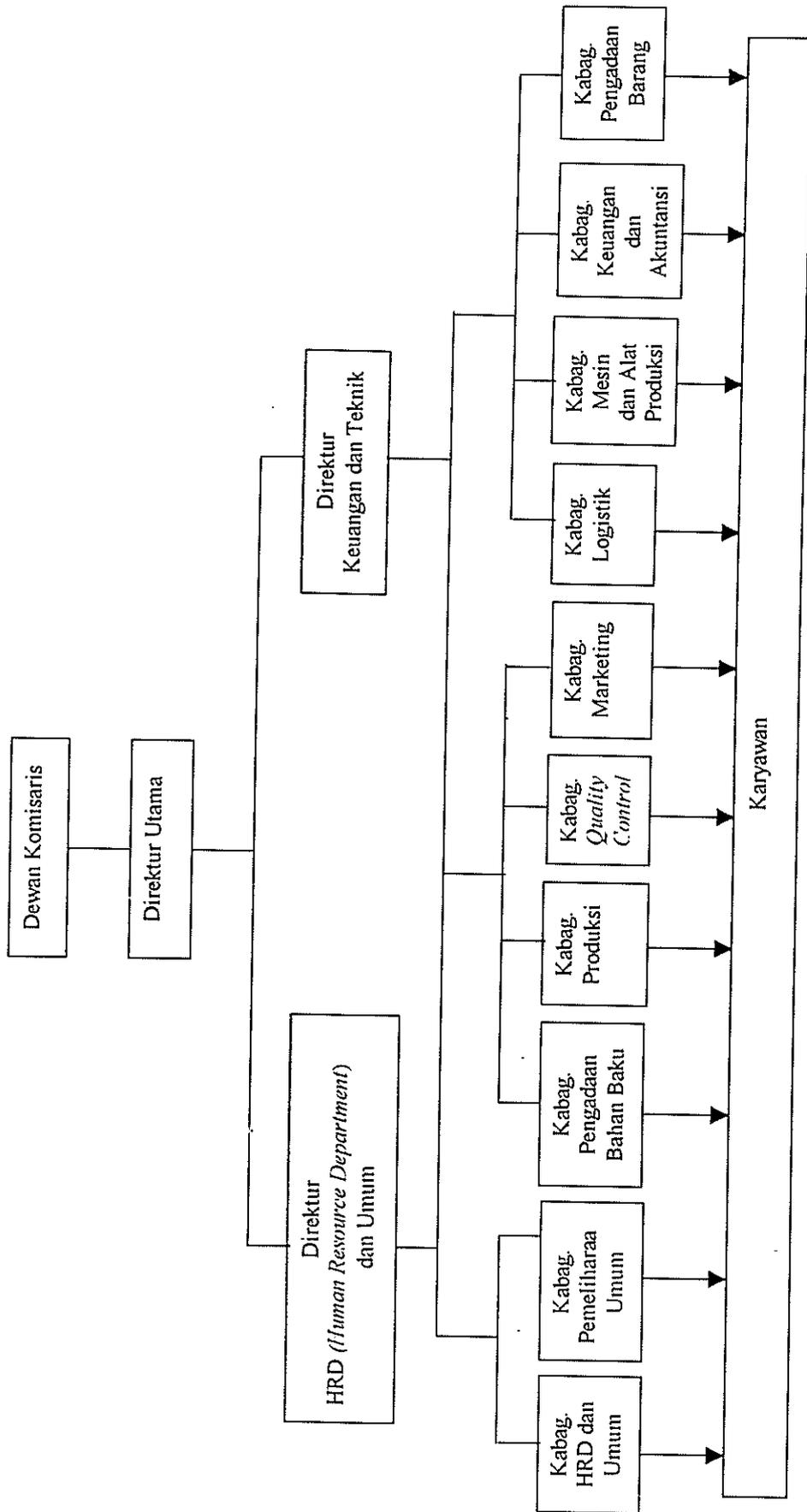
Lampiran 6. Harga Pembelian Bahan Baku Udang (Rp/kg)

Size	White	Tiger	Flower	Brown	Pink	W II	T II	F II	B II	P II
4 - 6		190.000,00								
6 - 8	200.000,00	182.500,00	177.000,00	170.000,00						
8 - 12	194.000,00	175.000,00	170.000,00	164.900,00		164.900,00	148.700,00	144.500,00	140.100,00	
13 - 15	185.000,00	166.000,00	162.000,00	157.200,00		157.200,00	141.100,00	137.700,00	133.600,00	
16 - 20	143.500,00	135.000,00	130.000,00	121.900,00	115.500,00	121.900,00	114.700,00	110.500,00	103.600,00	94.700,00
21 - 25	110.000,00	119.000,00	101.000,00	93.500,00	86.000,00	93.500,00	101.100,00	85.800,00	79.400,00	73.100,00
26 - 30	92.000,00	102.500,00	83.500,00	78.200,00	72.500,00	78.200,00	87.100,00	70.900,00	66.400,00	61.600,00
31 - 40	75.000,00	85.000,00	67.000,00	63.700,00	62.000,00	63.700,00	72.200,00	56.900,00	54.100,00	52.700,00
41 - 50	65.000,00	71.000,00	57.500,00	55.200,00	56.000,00	55.200,00	60.300,00	48.800,00	46.900,00	47.600,00
51 - 60	56.000,00	57.000,00	45.000,00	47.600,00	48.500,00	47.600,00	48.400,00	38.200,00	40.400,00	41.200,00
61 - 70	47.500,00	47.000,00	37.000,00	40.300,00	44.000,00	40.300,00	39.900,00	31.400,00	34.200,00	37.400,00
71 - 90	40.000,00	37.000,00		34.000,00	35.000,00	34.000,00	31.400,00		28.900,00	29.700,00
90 - 100	38.000,00	25.000,00		32.300,00	30.000,00	32.300,00				25.500,00
100 - 200		15.000,00			16.500,00					

Sumber : Bagian Pembelian PT Wirontono Baru, 2000

Keterangan : W II = White Kualitas II
 T II = Tiger Kualitas II
 F II = Flower Kualitas II
 B II = Brown Kualitas II
 P II = Pink Kualitas II

Lampiran 7. Struktur Organisasi PT Wirontono Baru, Tahun 2002



Sumber : Bagian Personalia PT Wirontono Baru, 2002

Lampiran 8. Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) PT Wirontono Baru Jakarta, Tahun 2002

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi																			
		SO1		SO2		WO1		WO2		WO3		WO4		ST1		ST2		WT1		WT2	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan 1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Kekuatan 2	0,08	4	0,32	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08	3	0,24
Kekuatan 3	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21
Kekuatan 4	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10	2	0,10	3	0,30	1	0,10	2	0,20
Kekuatan 5	0,06	3	0,18	2	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Kekuatan 6	0,09	4	0,36	4	0,36	3	0,27	2	0,18	1	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	1	0,09	4	0,36
Kekuatan 7	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07
Kekuatan 8	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Kekuatan 9	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08	2	0,08
Kelurahan 1	0,07	4	0,28	2	0,14	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Kelurahan 2	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Kelurahan 3	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Kelurahan 4	0,05	1	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10	4	0,20	4	0,20	2	0,10	3	0,15	1	0,05	2	0,10
Kelurahan 5	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Kelurahan 6	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21
Peluang 1	0,08	4	0,32	1	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	3	0,24
Peluang 2	0,09	4	0,36	2	0,18	1	0,09	2	0,18	1	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09	1	0,09	3	0,27
Peluang 3	0,09	4	0,36	4	0,36	1	0,09	2	0,18	1	0,09	1	0,09	4	0,36	1	0,09	2	0,18	3	0,27
Peluang 4	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	2	0,20	1	0,10	2	0,20	4	0,40
Peluang 5	0,10	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20	4	0,40
Peluang 6	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16
Peluang 7	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30	1	0,10	1	0,10	3	0,30	1	0,10	1	0,10	3	0,30
Peluang 8	0,09	3	0,27	1	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	1	0,09	2	0,18
Ancaman 1	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27	2	0,18	3	0,27
Ancaman 2	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Ancaman 3	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32	1	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Total			6,65		4,25		5,53		4,21		4,06		4,66		4,45		4,29		3,34		5,56

Sumber : Pengolahan dari Hasil Wawancara dengan Kepala Bagian Produksi, Kepala Bagian Personalia dan Kepala Bagian Pemasaran.

