STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN UDANG BEKU

Oleh: Ir. Wahyudi, Dipl.Agr.Ec. M.Ec. [1] & Ir.Budiharta [2]

I. LATAR BELAKANG

Udang masih menempati urutan pertama pada perolehan nilai ekspor perikanan Indonesia tahun 1995, dengan nilai ekspor mencapai US$ 1.137.540 atau dengan volume ekspor sebesar 110.070 ton. Dari total volume dan nilai eskpor tersebut dalam bentuk udang beku volumenya sebanyak 92,28 % dengan nilai 95,89 % dari total nilai ekspor udang (Gappindo, 1996).

Pasar ekspor utama udang Indonesia adalah negara Jepang, diikuti Amerika Serikat dan Hongkong. Ekspor ke Jepang tahun 1990 - 1994 meningkat 2,51 % ke USA meningkat 8,46 % dan ke Hongkong meningkat 17,11 % (Direktorat Jenderal Perikanan, 1995).

Regionalisasi dan Globalisasi perdagangan, AFTA, APEC, GATT/WTO yang mau tidak mau, suka atau tidak harus kita terima dan hadapi, mengisyaratkan bahwa tingkat persaingan global (untuk "tradeable goods", khususnya) akan semakin meningkat dan ketat. Bagi perusahaan yang tidak mampu bersaing saat ini dan dimasa yang akan datang, akan tersisih dan kemungkinan gulung tikar, karena perusahaan tersebut tidak "Viable", yang disebabkan oleh tekanan eksternal dan internal yang dihadapi.

Pada sisi suplai, makin menurunnya suplai udang sebagai bahan baku perusahaan pembekuan udang, disebabkan antara lain oleh : (a) banyaknya usaha tambak udang yang gagal panen, (b) dan terjadinya kecenderungan integrasi vertikal dari perusahaan penangkapan dan perusahaan tambak (mengolah sendiri/mengekspor dalam bentuk segar) menyebabkan semakin tingginya tingkat persaingan dan ketidakpastian perusahaan udang beku. Keadaan ini menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan yang bukan hanya keunggulan komparatif melainkan juga keunggulan kompetitif.

Pada tingkat persaingan dalam industri udang beku, secara operasional posisi bersaing perusahaan udang beku ditentukan oleh pemasok/supplier udang segar, pembeli/konsumen atau importir, pendatang baru potensial/perusahaan udang beku yang baru barang subtitusi udang dan perusahaan udang beku sejenis, yang akan menentukan struktur pasar dalam industri udang beku tersebut. Berdasarkan kondisi tersebut, maka adalah logis dan rasional perusahaan-perusahaan pembekuan udang dituntut untuk memiliki strategi dan keunggulan bersaing yang handal yang mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi dimasa yang akan datang dan kekuatan-kekuatan yang muncul yang dapat mempengaruhi struktur industri.

Adalah penting untuk mengetahui faktor-faktor 1) faktor yang berpengaruh pada tingkat persaingan dalam industri udang beku, dan 2) tujuan persaingan, serta 3) menentukan strategi, skenario dan taktik bersaing untuk antisipasi perubahan dimasa datang.

II. DATA DAN ANALISIS

Untuk menjawab hal tersebut di atas, dilakukan wawancara dengan beberapa responden/ pakar/profesional di bidangnya, seperti : pihak yang mewakili manajemen PT. Halimas Sakti Sejati, Muara Baru Jakarta, manajer beberapa perusahaan lainnya yakni PT. Hotan Jaya (eksportir udang), dan PT. Mina Jaya Sehati (eksportir tuna)., Direktorat Jenderal Bahan Makanan Deperindag RI, Badan Pengembangan Ekspor Nasional (bagian ekspor komoditi non-industri), Wakil Direktur Eksekutif Gappindo, dan Direktur Bina Usaha Direktorat Jenderal Perikanan RI.

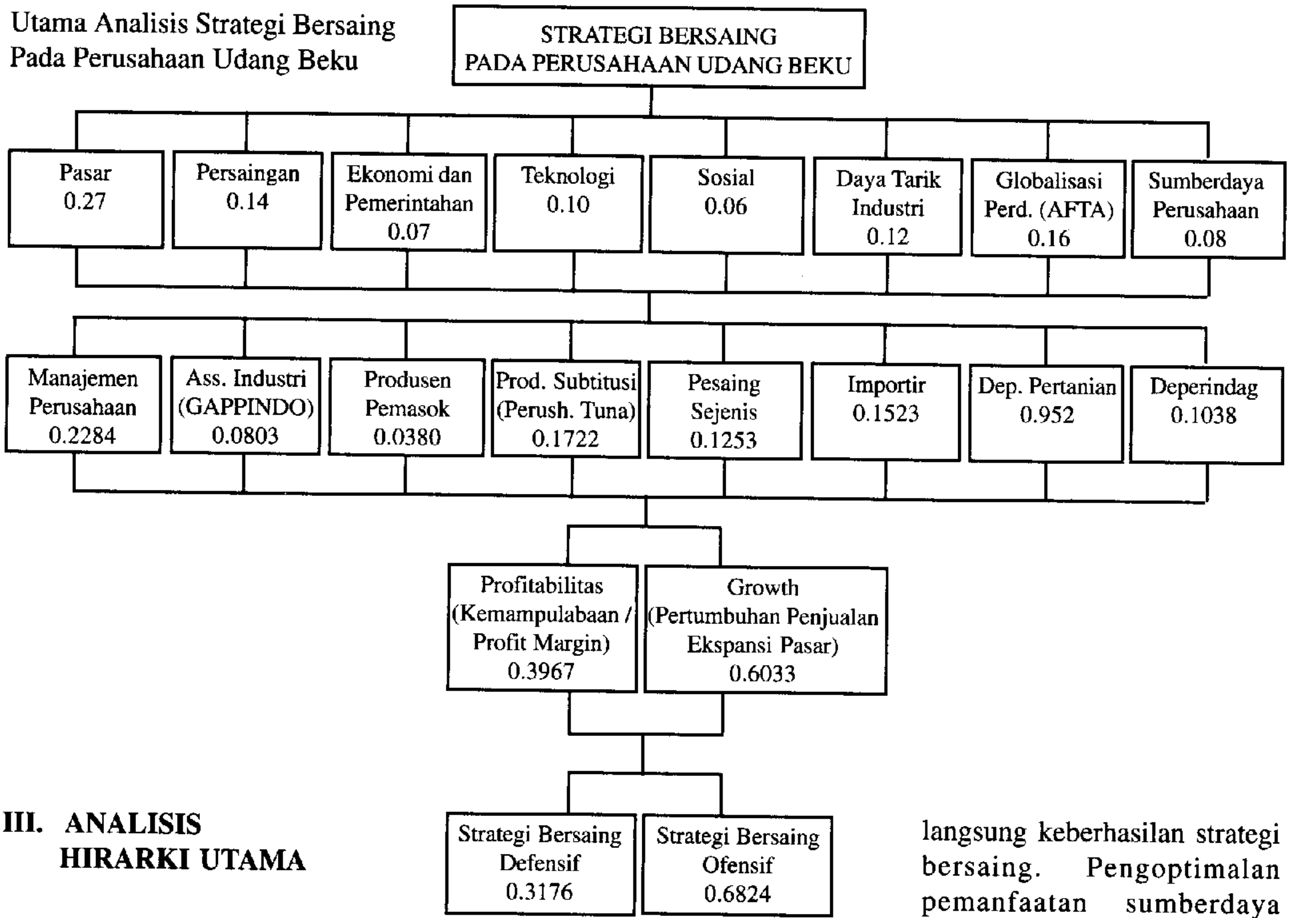
Informasi dan data yang diperoleh, diolah dan dianilisis dengan menggunakan Proses Hirarki Analitik (PHA). Analisis pendapat dengan menggunakan PHA dilakukan dengan teknik komparasi berpasangan terhadap elemen yang dibandingkan, sehingga membentuk suatu matriks yang berukuran n x n. Nilai-nilai yang diberikan berada pada skala pendapat Saaty (1991). Selanjutnya terhadap hasil penilaian tersebut dilakukan analisis horisontal untuk melihat tingkat konsistensi pendapat individu. Nilai ini meliputi (*Vektor Eigen*/rata-rata geometrik (VE), Vektor prioritas (VP), Vektor Antara (VA), Nilai Eigen (VB), Indeks konsistensi (IK) dan Rasio Konsistensi (CR). Rasio konsistensi yang memenuhi adalah $\leq 0,1$ (10%).

Selanjutnya terhadap pendapat yang memenuhi CR dibuat matriks pendapat gabungan. Kemudian dilanjutkan dengan pengolahan vertikal untuk mendapatkan prioritas elemen terhadap sasaran utama (*ultimate goal*).

[1] Staf Pengajar MMA - IPB
[2] Alumnus S1 Fakultas Perikanan - IPB

ISSN: 0853-8468 AGRIMEDIA - VOLUME 5, No. 2 Juli 1999

Gambar 1. Struktur Hirarki Utama Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Udang Beku



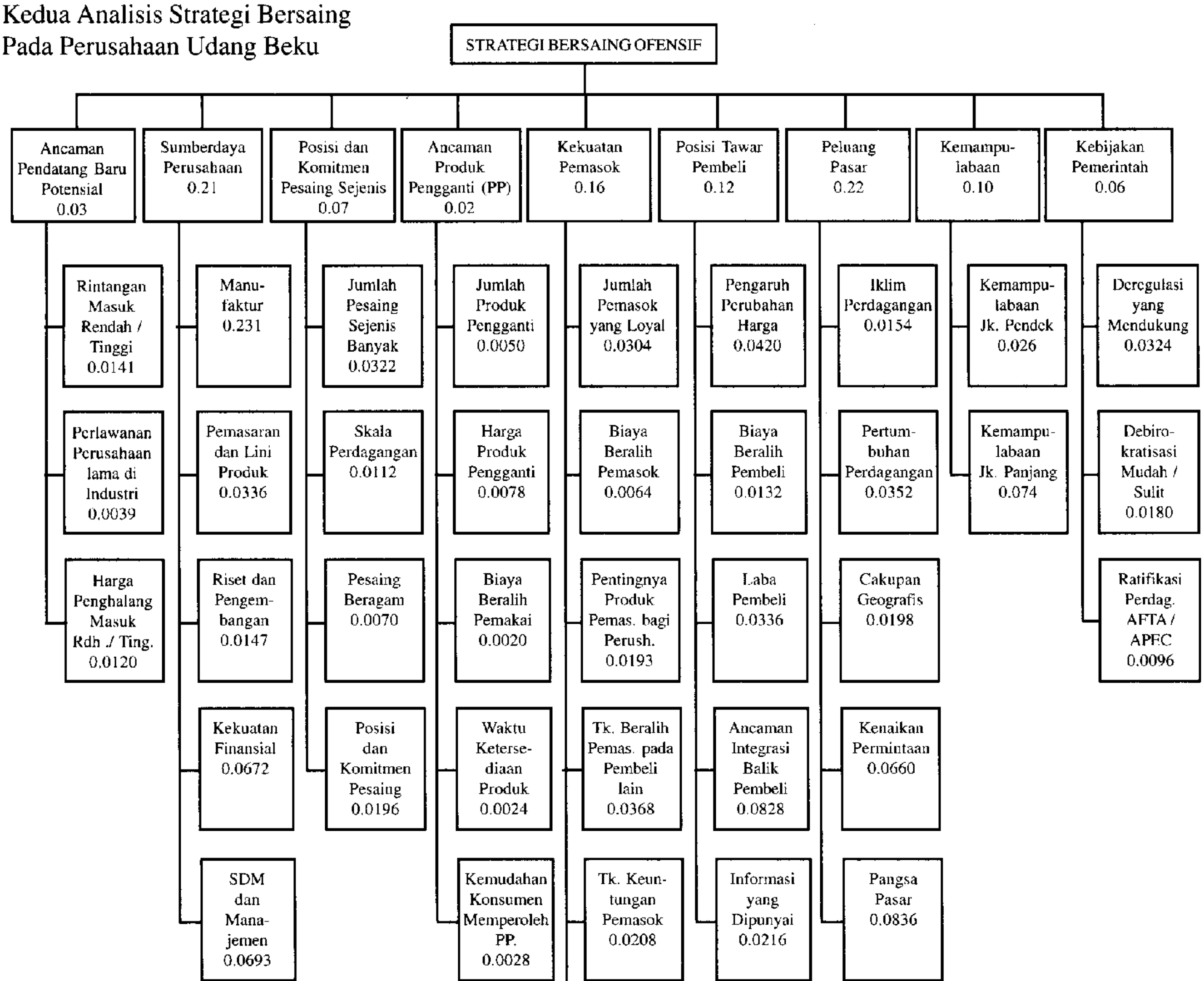
III. ANALISIS HIRARKI UTAMA

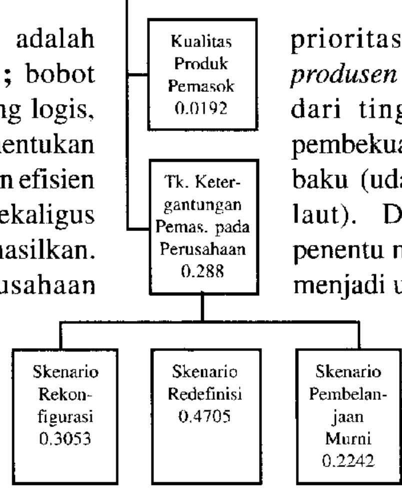
Dari hasil analisis tersebut diatas, dapat dikemukakan bahwa faktor yang paling berpengaruh pada hirarki utama adalah *faktor pasar* (prioritas **ke-1;** bobot 0,27). Hal ini ditunjukkan oleh: a) tingkat pertumbuhan pasar dunia yang tinggi (24,16 %), b) harga udang yang relatif meningkat, dan c) tidak adanya dominasi pasar oleh salah satu negara eksportir udang. Dengan pertumbuhan pasar dunia yang cukup tinggi menunjukkan bahwa permintaan akan komoditas perikanan termasuk udang akan terus meningkat. Harga rata-rata udang yang cenderung meningkat dari US$8.89 /kg menjadi US$ 10.15 per kg akan merangsang perusahaan eksportir untuk dapat meningkatkan volume ekspornya. *Ekspor share* Indonesia terhadap Jepang (1995), menempati urutan pertama yakni 21,94 % yang diikuti oleh Thailand sebesar 16,57 % sebagai indikasi tidak adanya dominasi/penguasaan mutlak antara negara eksportir yang satu dibanding dengan yang lainnya. Sehubungan dengan kondisi ini maka dituntut adanya kemampuan untuk antisipasi pasar dalam bentuk *market intelegent* sehingga dapat memahami karakteristik pasar untuk dapat menembus pasar tujuan tersebut.

Sedangkan *faktor sumberdaya perusahaan* (prioritas **ke-2;** bobot 0,16) juga perlu diperhatikan karena sumberdaya perusahaanlah yang akan digunakan dalam persaingan sekaligus penentu secara langsung keberhasilan strategi bersaing. Pengoptimalan pemanfaatan sumberdaya perusahaan akan menentukan efisien tidaknya perusahaan dalam beroperasi untuk menghasilkan produk udang, yang secara tidak langsung akan menentukan daya saing produk udang beku yang dihasilkan perusahaan. Saat ini pemanfaatan sumberdaya perusahaan, belum teroptimalkan, khususnya ketersediaan kapasitas produksi yang pemanfaatannya jauh dari kapasitas terpasangnya. Demikian juga *faktor tingkat persaingan dalam industri* (prioritas **ke-3;** bobot 0,14) turut menentukan apakah perusahaan akan tetap pada bisnisnya saat ini dan strategi apa yang harus dilakukan untuk memburu bisnis tersebut (Supriyono, 1990). Faktor persaingan ditunjukkan oleh banyaknya perusahaan sejenis dalam industri, dan kondisi pesain lain seperti pemasok dan pembeli yang semuanya mengandung ancaman bagi keberadaan perusahaan. Dengan stuktur pasar yang mendekati persaingan sempurna, *faktor persaingan dalam industri udang beku* saat ini cukup tinggi, utamanya diantara perusahaan sejenis (31 perusahaan), khususnya persaingan terhadap akses kepada pemasok bahan baku. Untuk mendapatkan bahan baku, perusahaan melakukan pembelian ke sentra-sentra produksi di seluruh wilayah Indonesia. Sulitnya mendapatkan bahan baku tercermin dari pemanfaatan kapasitas produksi rata-rata perusahaan hanya terpenuhi sekitar 30 % dari seluruh kapasitas yang ada.

ISSN: 0853-8468 | *AGRIMEDIA* - VOLUME 5, No. 2 - Juli 1999

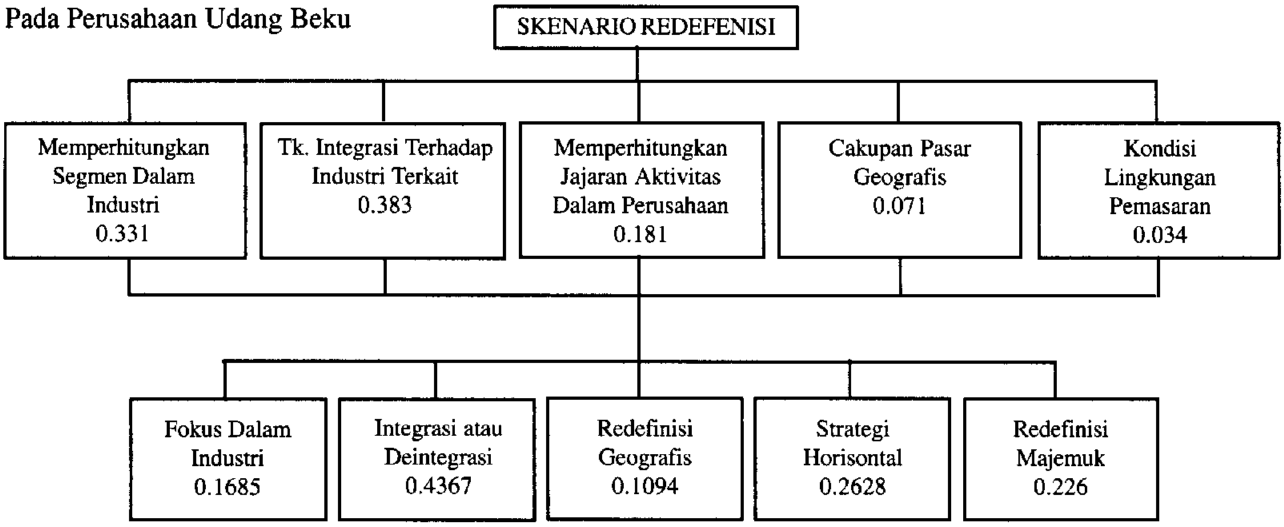
Gambar 2. Struktur Hirarki Kedua Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Udang Beku





Sedangkan aktor yang paling dominan adalah *manajemen perusahaan* (prioritas **ke-1;** bobot 0,2284). Hal ini merupakan suatu hal yang logis, karena manajemen perusahaan yang menentukan bentuk respon (secara cepat atau lambat) dan efisien terhadap situasi persaingan perusahaan sekaligus menentukan daya saing produk yang dihasilkan. Selain itu agresivitas manajemen perusahaan diperlukan dalam membina hubungan dengan mitra usahanya khususnya para pelanggannya (importir) dan pemasok-pemasoknya karena selama ini perusahaan dalam industri udang beku masih mengandalkan bahan baku dari para pemasoknya. Pemasok dapat berpindah ke pembeli (perusahaan cold storage udang) yang lain yang menawarkan tingkat harga yang lebih baik. Loyalitas pemasok merupakan salah satu kunci keberhasilan dalam usaha udang beku, sehingga upaya untuk tetap menjaga loyalitas pemasok, merupakan langkah strategis yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan. Sedangkan aktor dengan prioritas **ke-2** (bobot 0.1722) adalah *produsen pemasok.* Hal ini diindikasikan dari tingkat ketergantungan industri pembekuan udang terhadap pemasok bahan baku (udang tambak atau tangkapan dari laut). Disamping itu, pemasok adalah penentu mutu produk awal sebelum diolah menjadi udang beku. Akibat dari tingginya resiko pada industri hulu (tambak udang dan penangkapan uadng), sangat membatasi keinginan perusahaan udang beku untuk investasi di tambak udang dan pangkapan udang, disamping karena kebutuhan investasinya yang cukup besar. Kelesuan pada industri hulu ("on-farm) akan menyebabkan kelesuan pada industri udang beku (agroindustri), sehingga kontinuitas industri udang beku tergantung pada bagaimana keuletan dan kemampuan para pemasok pada industri hulu dengan berbagai tingkat resiko bisnis yang dihadapinya.

Gambar 3. Struktur Hirarki
Ketiga Analisis Strategi Bersaing
Pada Perusahaan Udang Beku



Dari sisi tujuan persaingan, yang menjadi prioritas pertama adalah tujuan *growth*/pertumbuhan dengan bobot 0.6033. Hal ini, dimungkinkan demikian, jika dikaitkan dengan situasi perdagangan saat ini dengan tingkat pertumbuhan pasar yang cukup tinggi. Sedangkan alternatif strategi bersaing diarahkan pada *strategi bersaing ofensif yang mempunyai* bobot 0,6842. Strategi bersaing ofensif ini didukung dengan oleh proyeksi permintaan udang dunia sampai 2010, yang cenderung meningkat melebihi suplai yang ada. Proyeksi produksi udang dunia tahun 2010 dalam kondisi optimistik akan mencapai 107.7 juta ton sedangkan dalam kondisi pesimistik akan mencapai 144 juta ton. Angka-angka proyeksi tersebut merupakan suatu peluang yang dengan strategi bersaing ofensif dapat ditangkap/ dimanfaatkan, sehingga dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan-perusahaan dalam industri udang beku.

IV. ANALISIS PADA HIRARKI KEDUA

Pada pengembangan strategi bersaing ofensif terdapat beberapa kriteria dan sub-kriteria yang merupakan prioritas diantaranya : *kriteria peluang pasar* (bobot 0.22). Sedangkan sub-kriteria yang berperan diidentifikasi ada dua belas yaitu : 1) pangsa pasar (0.0836);2) ancaman integrasi balik pembeli (0.0828); 3) kemampulabaan jangka panjang (0.0740); 4) SDM dan manajemen (0.0693); 5) Kekuatan finansial (0.0672); 6) kenaikan permintaan (0.0660); 7) pengaruh perubahan harga (0.0420); 8) tingkat beralih pemasok kepada pembeli lain (0.0368); 9) laba pembeli (0.0336); 10) pemasaran dan lini produk (0.0330); 11) deregulasi yang bersifat membatasi (0.0324); dan 12) jumlah pemasok yang loyal (0.0304). Adanya peluang pasar, membuka kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan gerakan offensif dalam mendapatkan posisi yang menguntungkan dalam persaingan. Untuk menangkap peluang pasar yang ada, tentunya dibutuhkan biaya operasional dan atau investasi untuk menopang gerakan ofensif tersebut.

Disamping itu, penekanan pada kemungkinan integrasi balik dari pembeli relatif masih kecil tetapi tetap memerlukan perhatian. Salah satu contoh seperti Jepang sebagai importir, konsumsi hanya sekitar 70 % dan sisanya (30 %) diekspor kembali ke negara lain seperti Amerika dan Eropa. Kemampulabaan industri (perusahaan) saat ini lebih baik diarahkan pada kemampulabaan jangka panjang dengan melakukan investasi, mengingat pasar terus bertumbuh (dalam konteks pasar global), sehingga perusahaan untuk mengejar "viabilitas" jangka menengah dan panjang harus mengorbankan laba jangka pendeknya, yang diprioritaskan untuk kapitalisasi keuntungan yang diperoleh. Langkah ini dapat mendorong daya saing perusahaan.

Skenario yang merupakan prioritas pertama adalah *skenario redefinisi* dengan bobot 0.4705. Skenario redefinisi merupakan skenario bersaing yang menghendaki perlunya redefinisi cakupan persaingan. Perluasan cakupan memungkinkan perusahaan penantang memperoleh antar hubungan atau manfaat integrasi, sedangkan penciutan cakupan memungkinkan penyesuaian rantai nilai dengan sasaran tertentu. Redefinisi ini dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu 1) fokus dalam industri; 2) Integrasi atau deintegrasi, 3) Redefinisi geografis; 4) strategi horisontal; dan 5) Redefinisi majemuk yang merupakan perpaduan secara serentak dari keempat redefenisi tersebut diatas (Porter, 1994).

V. ANALISIS HIRARKI KETIGA

Analisis hirarki pada tahap ketiga merupakan pengembangan skenario redefinisi menjadi taktik yang merupakan langkah nyata kearah operasional dari konsep pengembangan strategi bersaing ofensif. Prioritas pertama taktik bersaing yang dapat dilaksanakan adalah *taktik integrasi* dengan bobot 0.4367 yang mana taktik ini berkaitan dengan *kriteria tingkat integrasi terhadap industri terkait* (*backward integration dan forward integration*) yang relatif masih rendah (bobot 0.3830). Untuk dapat mempertahankan existensinya dan memperbaiki posisi bersaingnya, maka perusahaan udang beku dituntut untuk sedapatmungkin melakukan integrasi vertikal. Langkah ini sebagai upaya menjamin pasokan bahan baku udang. Karena daya serap pasar yang tinggi, sehingga berapa pun yang ditawarkan ke pasar (dengan tingkat kualitas yang sesuai) akan dapat diserap oleh pasar, sehingga perusahaan yang memiliki pasokan bahan baku pada jumlah kapasitasnya akan dapat muncul sebagai leader dalam industri udang beku. Integrasi ke usaha tambak dapat dilakukan dengan membuka tambak baru yang diarahkan keluar selain pulau Jawa seperti Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Sumatera Selatan, dan daerah-daerah potensial yang masih secara "eko-ekonomis" (dalam aspek lingkungan dan ekonomis) layak dikembangkan. Contoh konkrit perusahaan yang telah melakukan strategi operasional ini (integrasi vertikal) diantaranya, ialah PT. Dipasena, dan PT. Bratasena, yang melakukan integrasi vertikal dari sub-sistem sarana produksi (pakan dan benur), kegiatan budidaya udang, pengolahan/pembekuan udang, dan ekspor.

Alternatif lain yang dapat dilakukan adalah dengan membentuk pola kemitraan dengan para petani tambak (TIR) untuk mendapatkan kepastian pasokan seperti pemberian modal usaha kepada petani tambak. Alternatif kedua yang dapat dilakukan adalah mengadakan armada penangkapan sendiri, melihat peluang untuk memiliki kapal penangkap sendiri, yang saat ini secara legal cukup mudah dengan adanya paket deregulasi yang memberikan kemudahan untuk mengimpor kapal baru atau bekas.

Kemudian, *taktik diversifikasi horisontal* dengan bobot 0.2628 berkaitan dengan *kriteria jajaran aktivitas dalam perusahaan* yang memiliki aktivitas nilai yang dapat dipadukan. Hal ini sangat mungkin dilakukan, dengan diversifikasi produk lain, misalnya cumi beku, kepiting, paha kodok, bekicot, dan produk lain, yang secara teknis tetap dapat menjamin persyaratan mutu internasional, dengan dukungan sumberdaya yang ada pada perusahaan.

Taktik fokus produk dengan bobot 0.1685 berkaitan dengan *kriteria segmen dalam industri* (segmen produk) dengan bobot 0.3310 yang menentukan pada segmen mana perusahaan akan bersaing. Taktik ini menghendaki adanya fokus produk pada segmen produk. Segmen produk perusahaan merupakan salah satu penentu tingkatan posisi persaingan. Dilihat dari diferensiasi produknya, udang beku yang dihasilkan dapat digolongkan atas tiga macam, yaitu udang beku tanpa kepala/*headless* dengan kulit, 2) udang beku *headless* dan *head on* dengan kulit dan kupas dan 3) perusahaan yang memproduksi udang beku rebus disamping kedua produk tersebut.

VI. PENUTUP

Strategi bersaing perusahaan udang beku dalam kondisi pasar yang masih cukup terbuka adalah strategi bersaing ofensif, yang tentunya sangat ditentukan oleh kemampuan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, kemampuan memperhatikan/mecermati kekuatan pemasok bahan baku udang segar, dan posisi tawar pembeli/importir.

Selanjutnya, perusahaan-perusahaan udang beku harus melakukan redifinisi, dengan melakukan integrasi vertikal dan atau integrasi horisontal, yang akan meningkatkan daya saing perusahaan dalam pasar global. Namun hal ini, harus didukung oleh kemampuan internal perusahaan, karena menuntut dana yang cukup besar untuk investasi, dan kemampuan manajemen yang lebih baik, dan cakupan kontrol yang lebih besar yang harus ditangani. ■

REFERENSI :

Direktorat Jenderal Perikanan, 1995. Daftar Unit Pengolahan Ikan Beku/Segar. Daftar Perusahaan yang Mendapatkan Avroval Number. Jakarta.

Gappindo, 1996. Peluang dan Permasalahan Pengembangan Agribisnis Indonesia. Disampaikan pada : Promosi Investai Agribisnis Hortikulturaa dan Perikanan (Makalah Seminar). Jakarta.

Porter, 1994. Keunggulan Bersaing. Terjemahan. Binarupa Aksara. Jakarta

Saaty, Lt. 1993. Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin. Terjemahan. PT. Pustaka Binaman Pressindo. Jakarta.

Supriyono, 1990. Manajemen Strategi dan kebijakan Bisnis. BPFE. Yogyakarta.