

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia adalah negara yang terdiri dari beribu-ribu pulau dengan berbagai macam kekayaan alam. Lima pulau terbesar adalah pulau Sumatera, Jawa, Kalimantan, Sulawesi dan Papua. Tak hanya kepulauan, Indonesia dikelilingi pula oleh perairan yang luas. Luas perairan Indonesia adalah sekitar 50 juta Ha dengan luas perairan rawa 39,4 juta Ha, perairan sungai 11,95 juta Ha serta danau alami dan buatan seluas 2,1 juta Ha.

Kekayaan alam di bidang perairan yang paling besar adalah budidaya ikan air laut dan air tawar, maka dari itu Indonesia memiliki potensi sebagai pembudidaya ikan terbesar di dunia [1]. Selain itu, kesadaran masyarakat Indonesia untuk mengkonsumsi ikan jauh lebih tinggi dari tahun-tahun sebelumnya. Masyarakat Indonesia sadar bahwa ikan kaya akan sumber protein yang relevan untuk membantu pertumbuhan dan meningkatkan kualitas hidup.

Analisis SWOT adalah analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang efektif yang akan diterapkan berdasarkan pasar dan keadaan publik, dimana *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) digunakan untuk mengetahui lingkungan eksternal kemudian membandingkannya dengan *Strengths* (kekuatan) dan *Weakness* (kelemahan) yang diperoleh melalui analisis internal [2]. Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan atau *Strengths*, kelemahan atau *Weaknesses*, peluang atau *Opportunities*, dan ancaman atau *Threats* dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Dan dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktornya [3].

Pertumbuhan Sektor perikanan di Indonesia mengalami kenaikan, terkhususnya budidaya ikan air tawar. Didukung oleh produksi ikan hasil tangkapan dan hasil budidaya, produksi ikan hasil budidaya naik sebesar 3,98 menjadi 10,07 juta ton hingga kuartal ketiga tahun 2015. Namun budidaya ikan air tawar ini belum sepenuhnya dimanfaatkan oleh pemerintah. Saat ini di Sumatera Utara hanya sekitar

10% yang dimanfaatkan perusahaan milik negeri, 90% lagi dikuasai oleh perusahaan swasta [4].

Hasil budidaya ikan air tawar yang memiliki permintaan paling tinggi di pasar adalah ikan Nila dengan nama latin *Tilapia*. *Tilapia* ini dipasarkan dalam bentuk *fillet*, bukan hanya di pasar nasional melainkan internasional. Amerika Serikat merupakan salah satu importir paling besar ikan nila. Tercatat sebanyak 11.608.146 kg ikan Nila dalam bentuk *frozen fillet* yang dieskpor ke Amerika Serikat [5].

Permintaan pasar internasional terhadap ikan Nila khususnya dalam bentuk *fillet* menyebabkan perusahaan budidaya nila harus memiliki strategi pemasaran yang baik. Perusahaan harus merancang strategi untuk membudidayakan serta mengolah ikan sehingga menghasilkan kualitas yang bagus dan diakui oleh pasar internasional.

Lingkungan perusahaan juga mempengaruhi berhasil atau tidaknya pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Faktor-faktor lingkungan tersebut antara lain faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup kekuatan atau kelemahan sebuah perusahaan, dimana akan dijabarkan kedalam beberapa bidang seperti keuangan, sumber daya manusia, operasional dan pemasaran. Faktor eksternal mencakup ancaman serta peluang perusahaan yang terjadi di luar perusahaan seperti keadaan pasar, kompetitor (pesaing), pemasok dan pemerintah yang nantinya sangat mempengaruhi perusahaan. Faktor internal perusahaan dapat dihadapi dengan mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sumber daya dan kapabilitas perusahaan, sedangkan faktor eksternal perusahaan dapat dihadapi dengan mengidentifikasi peluang maupun ancaman yang berasal dari tugas (*task environment*). Apabila kedua faktor internal dan eksternal perusahaan tercapai, maka perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing [6].

PT.Aquafarm yang dikenal juga dikenal juga sebagai Regal Springs adalah perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) asal Swiss yang bergerak dibidang budidaya ikan air tawar khususnya ekportir *fillet* ikan Nila premium kelas dunia. PT.Aquafarm Nusantara memproduksi dua jenis hasil olahan ikan yaitu *top meat* dan *bottom meat*. *Top meat* adalah ikan yang diolah menjadi *fillet* dengan persyaratan bobot yaitu ikan harus memiliki bobot seberat 10kg. *Bottom meat* adalah ikan yang tidak memenuhi persyaratan bobot dan sisa-sisa olahan ikan seperti *collar bone*, *belly meat*, sisik dan lain-lain. *Top meat* dikhususkan untuk di ekspor sedangkan *bottom*

meat dijual ke pasar lokal yaitu ke Medan dan Jakarta jika melakukan pemesanan (*by order*).

Pada tahun 2016 terjadi penurunan tingkat ekspor ikan nila dari Sumatera Utara. Tercatat penurunan ekspor ikan nila sebanyak 2.692.224 kg dari tahun sebelumnya, angka ini merupakan tingkat penurunan paling tajam dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini diakibatkan beredarnya regulasi pelarangan kapal asing dan alat tangkap tidak ramah lingkungan, serta meniadakan Keramba Jaring Apung (KJA) yang dapat menghambat proses produksi ikan. Hal tersebut menyebabkan membanjirnya produksi ikan air laut sehingga jarang ditemukan produksi ikan air tawar di pasar lokal.

Membanjirnya ikan air laut di pasar lokal menyebabkan banyaknya pelaku usaha yang sebelumnya membudidayakan ikan Kakap Putih (*Barramundi*) kini beralih dan membudidayakan ikan Nila. Alasannya antara lain ikan Nila selain dapat di budidayakan di air tawar dapat juga di budidayakan di tambak. Tetapi hal ini mengakibatkan bertambahnya kompetitor, tak hanya di pasar lokal tapi juga internasional sehingga dapat mengganggu penjualan dan pemasaran perusahaan. Sementara itu, pemasaran ikan nila cukup luas. Pasar dalam negeri menyuplai ikan nila lokal ke berbagai kolam pemancingan, pedagang ikan sampai sebagai pemenuhan kebutuhan rumah tangga. Sementara untuk ekspor, ikan nila merah dan ikan nila *gift* yang paling banyak di minati pasar Internasional. Fenomena pemasaran ikan yang sangat jelas dalam masyarakat lokal adalah harga ikan yang mahal, ikan berbau amis, ikan sulit untuk diolah atau dimasak, ikan memiliki banyak duri dan lain sebagainya. Karena adanya fenomena tersebut tentu dapat menghambat pemasaran ikan di masyarakat.

Pemasaran adalah kegiatan manusia dalam hubungannya dengan pasar. Pemasaran maksudnya bekerja dengan pasar untuk mewujudkan transaksi yang mungkin terjadi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia [7]. Pemasaran merupakan kegiatan manusia yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan langganan melalui proses pertukaran dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan [8].

PT.Aquafarm membutuhkan strategi pemasaran yang nantinya akan menambah konsumen dari dalam maupun luar negeri. Strategi pemasaran yang diformulasikan harus memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan juga

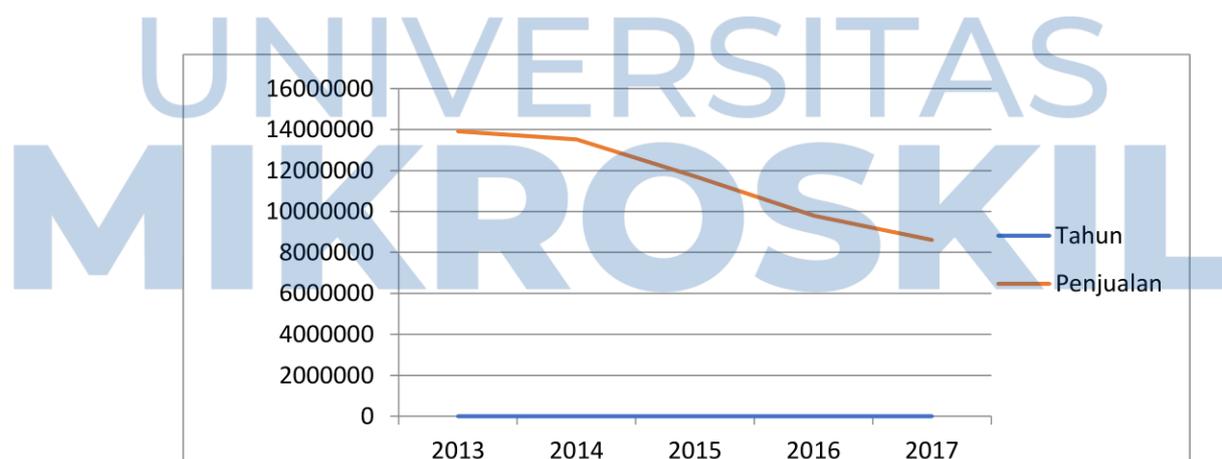
meminimalisir kelemahan serta ancaman yang ada pada PT.Aquafarm. Maka sesuai dengan kriteria tersebut maka analisis yang sesuai adalah analisis SWOT.

“Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) , dan peluang (*Opportunities*),namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).” [9]. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dengan faktor internal Kekuatan (*Strengths*), dan Kelemahan (*Weaknesses*) .

Tabel 1. 1 Data Penjualan PT.Aquafarm Nusantara Periode 2013-2017

No	Tahun	Penjualan (Kg)	Hasil produksi (Kg)	Bahan baku produksi (ekor)
1	2013	13.913.178	14.030.182	2.338.367
2	2014	13.517.977	13.782.623	2.297.104
3	2015	11.713.247	11.988.537	1.998.106
4	2016	9.791.504	11.877.346	1.979.558
5	2017	8.607.042	11.324.478	1.887.413

Sumber : PT.Aquafarm Nusantara



Gambar 1. 1 Penjualan PT.Aquafarm Periode 2013-2017

Tabel 1.2 Perbandingan harga produk *fillet* ikan Nila

Nama Perusahaan	Harga produk/kg
PT.Aquafarm Nusantara	43.000,00
Perusahaan pesaing lokal	40.000,00
Perusahaan pesaing asal China	28.429,00

Sumber : [10] [11].

Pada tabel 1.1 dapat dilihat bahwa PT.Aquafarm Nusantara mengalami penurunan yang cukup drastis. Pada tahun 2013, penurunan penjualan disebabkan adanya penurunan tingkat produksi, hal ini dikarenakan cuaca buruk sehingga apabila memproduksi ikan maka akan menurunkan kualitas ikan. Pada tahun 2014, penurunan tingkat penjualan disebabkan oleh beredarnya regulasi pemerintah tentang KJA (Keramba Jaring Apung), peraturan ini berisi tentang pembatasan jumlah produksi yaitu hanya sebanyak 55.000 ton per tahun khusus untuk daerah Sumatera Utara. Kemudian pada tahun 2015, pembatasan jumlah produksi dari pemerintah bertambah, produksi ikan dibatasi hanya sebanyak 45.000 ton per tahun.

Pada tahun 2016, muncul kompetitor baru dari negara asing yaitu China. Sesuai dengan tabel 1.2 diatas, Negara China memproduksi ikan dengan harga jual yang lebih murah walaupun kualitas dan rasa ikan masih berbeda dengan hasil produksi PT.Aquafarm Nusantara. Selain itu, negara China mengekspor ikan utuh sehingga harga jual jauh lebih murah lagi. Hal ini dikarenakan semua usaha perikanan di negara China mendapat bantuan dana dari pemerintah, sehingga biaya operasional dari perusahaan menjadi lebih kecil.

Pada tahun 2017, PT.Aquafarm Nusantara mengalami pengakuisisian perusahaan yang menyebabkan banyaknya sistem operasional yang berubah. Pada tahun sebelumnya, segala bidang operasi perusahaan hanya memiliki seorang atasan, tetapi pada sistem operasional yang baru, segala bidang mempunyai atasan masing-masing sehingga menimbulkan kesalahan oleh tenaga kerja yang notabene nya atasan yang baru merupakan pihak eksternal perusahaan.

Namun PT.Aquafarm memiliki peluang yaitu sedikitnya pesaing yang memproduksi hasil yang sama, apalagi hasil akhir berbentuk *frozen fish*. Untuk *top meal*, PT.Aquafarm Nusantara belum memiliki pesaing dan kualitas produk

perusahaan masih nomor satu. China tidak dapat menghasilkan *top meat* karena untuk memproduksi *top meat* membutuhkan waktu yang lama sedangkan China memiliki empat musim yang menyebabkan negara China tidak memungkinkan untuk memproduksi *top meat*. Selain itu produk dihasilkan dan diolah sendiri menyebabkan PT.Aquafarm Nusantara memberikan kualitas terbaik untuk produk yang dihasilkan dengan harapan nantinya bisa bersaing secara nasional maupun internasional serta menjadi perusahaan yang *top of mind*.

Kekuatan adalah semua faktor internal yang dapat didayagunakan untuk mendukung pertumbuhan organisasi [12]. Kekuatan yang dimiliki PT.Aquafarm Nusantara (Regal Springs) adalah Regal Springs merupakan perusahaan terbesar di dunia. PT.Aquafarm Nusantara memiliki nilai ekspor yang tinggi keluar negeri, terlebih lagi ke negara Eropa dan Amerika Serikat. Hal ini dikarenakan jenis hasil yang diproduksi belum memiliki pesaing sehingga potensi pasar yang dimiliki perusahaan sangat tinggi. Kemudian ikan *fillet* yang dihasilkan merupakan hasil pertanian ikan sendiri, jadi tidak tergantung kepada petani atau suatu perusahaan tertentu yang menyebabkan produk perusahaan merupakan kualitas nomor satu yang diakui dunia. Selain itu, PT.Aquafarm Nusantara telah menggunakan teknologi dan mesin-mesin yang sudah canggih dan mumpuni, seperti FAQI. Melalui mesin tersebut produk olahan menjalani proses *counting* dan *grading* sehingga bisa layak bersaing di pasar Internasional. Konsumen Internasional menilai bahwa rasa (*taste*) dari ikan Nila berbeda dari ikan hasil laut, apalagi produk hasil PT.Aquafarm Nusantara sangat natural dan tidak memberi probiotik maupun antibiotik, hal ini sekaligus faktor pembeda antara produk dari perusahaan sejenis.

Pemasok (*supplier*) PT.Aquafarm Nusantara biasanya memberikan persyaratan untuk membeli produk, yaitu berupa sertifikat seperti sertifikat GAP (Good Agricultural Practices). GAP adalah salah satu sertifikat internasional di bidang perikanan yang mensyaratkan standar internasional secara menyeluruh untuk proses perikanan, hal ini sekaligus menjadi peluang bagi perusahaan. Peluang lain yang dimiliki perusahaan adalah masih sedikitnya perusahaan sejenis sehingga PT.Aquafarm Nusantara memiliki pangsa pasar yang tinggi.

Kelemahan merupakan faktor-faktor internal yang merugikan terhadap proses pencapaian tujuan organisasi [12]. Kelemahan PT.Aquafarm Nusantara yang

menyebabkan terhambatnya proses produksi ikan adalah faktor alam atau cuaca yang berubah-ubah yang menyebabkan terganggunya proses pertumbuhan ikan, jika cuaca tidak menentu akan menimbulkan bibit penyakit yang dapat menurunkan kualitas. Manajemen dijalankan masih bersifat tradisional dan karyawan yang bekerja di perusahaan sering kali tidak sesuai dengan bidang pendidikannya. Kebanyakan karyawan tidak mengemban pendidikan yang cukup tinggi tetapi belajar dari pengalaman atau *learning by doing* sehingga memiliki resiko yang cukup tinggi. Selain itu, PT.Aquafarm masih memiliki kendala dalam bidang keamanan, seperti adanya tindak sabotase seperti pembakaran pos di sekitar tambak ikan, kemudian sering terjadi pencurian ikan pada malam hari dikarenakan jarak pandang yang jauh dari pengawasan dan pembatas pagar dari wilayah perusahaan dengan Pantai Cermin tidak ada.

Kendala yang dialami perusahaan saat ini adalah munculnya pesaing dari China dengan harga produk yang lebih murah, selain itu produk yang dihasilkan pesaing adalah ikan utuh yang tentunya menghabiskan biaya produksi yang lebih sedikit sehingga menyebabkan harga jual yang lebih murah. Tetapi produk tidak terjamin kualitasnya karena banyak menggunakan obat-obatan dan antibiotik. Selain itu hasil produksi perusahaan China musiman, dimana ketika musim dingin produksi ikan menurun dan ketika musim panas produksi ikan melimpah. Selain itu sistem manajemen yang bersifat tradisional juga merupakan ancaman bagi PT.Aquafarm Nusantara karena pesaing telah menggunakan sistem manajemen yang canggih dan tentunya dapat mempercepat waktu sehingga memperbanyak hasil produksi. Kompetitor lain yang dimiliki PT.Aquafarm Nusantara adalah PT.Suri Tani Pemuka, PT. Dharma Samudra Fishing Industries, PT. Kelola Mina Laut, dan PT. Bumi Agro Bahari Nusantara. PT.Suri Tani Pemuka merupakan anak perusahaan dari Japfa yang sama-sama beroperasi di Sumatra Utara, perusahaan PT.Suri Tani Pemuka memproduksi ikan nila dan belut.

Pemasaran dilakukan dengan standarisasi yang baik dan sudah menggunakan dua satuan alat ukur. Untuk mengekspor PT.Aquafarm Nusantara menggunakan satuan *oz* dan untuk lokal menggunakan satuan kilogram. Produk PT.Aquafarm Nusantara diekspor ke perusahaan pusat yang dikenal pasar Internasional dengan *brand* Regal Spring yang berpusat di Miami, Amerika Serikat kemudian dipasarkan ke berbagai

toko ritel dan restoran seperti *Costco wholesale, Ralphs, Stater bros market, Slapfish, Pappa's Restaurant* dan lain-lain. Untuk pemasaran ke pasar lokal terjadi 5 tahun belakangan ini yaitu di Jakarta. PT.Aquafarm Nusantara mengikuti kegiatan pameran yang diadakan setiap tahun di Boston sebagai bentuk kegiatan pemasaran dan promosi. Melalui pameran tersebut, perusahaan membagikan sampel ikan yang kemudian mulai dikenal konsumen luar negeri sampai saat ini. Sedangkan untuk kendala pemasarannya adalah pembatasan Keramba Jaring Apung oleh pemerintah sehingga dapat menurunkan tingkat penjualan (ekspor) sekaligus pemasaran perusahaan.

Maka dari itu, metode analisis SWOT sangat tepat pemanfaatannya dalam menentukan strategi pemasaran. Analisis yang dilakukan ini memungkinkan perusahaan untuk mengetahui posisi bersaing serta memilih strategi pemasaran yang berdaya saing pula. Hasil analisis SWOT terbukti sangat efektif dan akurat, sehingga perusahaan akan mengalami kenaikan penjualan yang signifikan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut diatas mendorong penulis untuk penelitian dengan judul **“Penerapan Analisis Swot dalam Menentukan Strategi Pemasaran pada PT.Aquafarm Nusantara Naga Kisar Perbaungan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut,penulis merumuskan masalah sebagai berikut : “Bagaimana menentukan formulasi strategi pemasaran berdasarkan analisis SWOT”.

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Adapun ruang lingkup masalah penelitian yang ditetapkan oleh penulis adalah :

1. Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) perusahaan dimana yang menjadi faktor Internal (Strength, Weaknesses) perusahaan adalah bagian pemasaran dan analisis lingkungan eksternal (Opportunities, Threats) perusahaan adalah kondisi ekonomi, teknologi, dan jumlah pesaing.
2. Periode Penjualan mencakup 5 tahun yaitu tahun 2013-2017.
3. Objek penelitian ini adalah perusahaan PT.Aquafarm Nusantara Naga Kisar Perbaungan.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis faktor internal dan eksternal dalam hal pemasaran pada PT.Aquafarm Nusantara Naga Kisar Perbaungan.
2. Untuk meningkatkan volume penjualan PT.Aquafarm Nusantara Naga Kisar Perbaungan .

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Secara Teoritis, hasil dari penelitian ini dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan ilmu manajemen strategi dan menambah kajian ilmu manajemen strategi khususnya mengenai strategi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dalam menentukan strategi pemasaran budidaya ikan air tawar.
2. Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi perusahaan dan sebagai dasar pertimbangan dalam menjalankan usahanya, serta bagi perusahaan lain yang mengalami hal serupa.

1.6 Originalitas

Penelitian ini merupakan replikasi dan pengembangan dari penelitian sebelumnya ; Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Usaha Ayam Petelur Jantan Pada UD.Jaya Abadi di Desa Robyong Kecamatan Pakis Kabupaten Malang. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu :

- a. Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada UD.Jaya Abadi di Desa Robyong Kecamatan Pakis Kabupaten Malang, penelitian ini melakukan penelitian pada PT.Aquafarm Nusantara Naga Kisar Perbaungan.
- b. Periode pengamatan penelitian terdahulu pada tahun 2018, sedangkan penelitian ini dilakukan pada tahun 2019.