

**STRATEGI PEMASARAN EKSPOR
IKAN TUNA BEKU
(Studi Kasus di PT Danaumatano Persada Raya Jakarta)**

Oleh

IIS DIATIN¹

ABSTRACT

The research was conducted to examine the marketing strategic to find the alternatif solution that can be applied to solve the problem. The research to cated at PT Danaumatano Persada Raya Jakarta.

The method is case study, with SWOT analysis to solve the problem.

The result of SWOT analysis indicated that strategic were :

- SW : new market segmen, develop the product and new market.
- ST : market research, resuorse efficiency and training of the human resources
- WO : recruitment of the marketing expert, human resurc e efficiency and promotion.
- WT : basic price selling and market breakthrough.

The alternatif strategic : to develop the new market, resource efficiency, recruitment of the marketing expert and market breakthrough.

RINGKASAN

Terlepas dari kecenderungan volume dan nilai ekspor ikan tuna Indonesia yang terus meningkat dari tahun ke tahun, volume ekspor PT. Danaumatano Persada Raya (PT. DPR), sebagai salah satu perusahaan pengekspor ikan tuna Indonesia, ternyata mengalami penurunan volume ekspor sebesar 21,7% dari tahun 1992 ke tahun 1993. Penurunan ini antara lain disebabkan oleh masih terbatasnya pasar ekspor perusahaan. Oleh karena itu perlu dikaji sampai sejauh mana PT. DPR telah mengantisipasi peluang ekspor dan pemasaran produknya dan sejauhmana PT. DPR telah merumuskan strategi yang tepat dalam upaya menerobos pasar.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengkaji strategi pemasaran PT. DPR untuk mencari alternatif pemecahan yang mungkin dapat diserap untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Metode yang digunakan adalah studi kasus. Pendekatan pemecahan masalah dilakukan dengan menelaah kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal (analisis SWOT) dan analisis perbandingan untuk menentukan strategi yang dipilih. PT. DPR mulai merintis ekspor ikan tuna beku pada akhir tahun 1991,

¹ Staf Pengajar Jurusan Sosial Ekonomi Perikanan, Fakultas Perikanan IPB

dalam bentuk utuh, namun sejak tahun 1994 mengekspor dalam bentuk loin. Pangsa pasar pada tahun 1993 adalah sebesar 2,65%. Produk loin ini sebagian besar diekspor ke Singapura.

Berdasarkan analisis SWOT dan berdasarkan tingkat kepentingan bagi PT. DPR, maka alternatif strategi yang disarankan adalah : mengembangkan pasar baru, mengefisienkan penggunaan sumberdaya, perekrutan minimal seorang tenaga ahli pemasaran dan melakukan penerobosan pasar.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu jenis komoditi perikanan yang memiliki prospek yang cerah dalam hal ekspor ke luar negeri adalah ikan tuna. Volume dan nilai ekspor ikan tuna Indonesia pun mengalami peningkatan terus, dengan peningkatan rata-rata sebesar 6,2 % (Gappindo, 1994).

Sistem perdagangan internasional yang menyangkut ekspor dan impor semakin berkembang dan mengarah pada perekonomian global. Oleh karena itu PT DPR harus memacu kemampuan dalam meningkatkan usahanya, serta harus berupaya menerapkan strategi yang tepat agar mampu bersaing di pasar Internasional.

Jumlah ekspor tuna beku PT. DPR ternyata mengalami penurunan dari 696.741 ton pada tahun 1992 menjadi 545.879 ton pada tahun 1993. Dengan demikian perlu ditelaah mengapa jumlah ekspor PT. DPR mengalami penurunan, sementara disisi lain jumlah ekspor ikan tuna beku Indonesia secara keseluruhan mengalami peningkatan.

1.2. Perumusan Masalah

PT. DPR hanya menitikberatkan ekspornya ke Singapura yaitu pada perusahaan distributor "Global". Ketergantungan pada satu perusahaan ini mengandung resiko dalam penentuan harga, sehingga posisi PT. DPR dalam hal ini lemah. Harga ekspor rata-rata ikan tuna beku PT. DPR ke "Global" yang lebih rendah dari harga rata-rata ekspor Indonesia ke Singapura untuk jenis dan kualitas yang sama mengindikasikan hal tersebut. Pada tahun 1993 harga rata-rata ekspor ikan tuna beku PT. DPR ke "Global" adalah US\$ 2,2/kg, sedangkan harga rata-rata ekspor Indonesia ke Singapura sebesar US\$ 2,7/kg (Warta Mina, 1994).

Ekspor PT. DPR ke negara lain, terutama Jepang, hanya dilakukan berdasarkan pesanan, dan itupun hanya sebesar 8% dari total ekspor perusahaan (tahun 1993). Padahal dari segi harga, harga ekspor tuna beku ke Jepang relatif lebih tinggi dari pada ke Singapura. Sebagai gambaran tahun 1992 hargar rata-rata ke Jepang adalah US\$ 1,15/kg, sedangkan ke Singapura US\$ 0,85/kg. Berdasarkan kenyataan tersebut, menarik untuk mengkaji strategi pemasaran yang harus

dilakukan PT. DPR agar dapat mengurangi ketergantungan pada satu distributor serta dapat mengembangkan pasar baru.

II. TUJUAN PENELITIAN

1. Mempelajari strategi pemasaran ekspor ikan tuna yang diterapkan PT. DPR saat ini.
2. Mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan, serta mengetahui peluang dan ancaman dari luar perusahaan.
3. Merumuskan alternatif-alternatif strategi pemasaran PT. DPR di masa yang akan datang.

III. TINJAUAN PUSTAKA

Kotler (1990), Strategi pemasaran merupakan pendekatan yang digunakan oleh unit bisnis, yang mana di dalamnya tercantum keputusan-keputusan pokok mengenai pasar sasaran, penempatan produk dan strategi bauran pemasaran (produk, harga, distribusi dan promosi). Penelitian faktor internal yang dilakukan terhadap struktur organisasi, budaya perusahaan, sumberdaya yang dimiliki dan kebijaksanaan perusahaan dimaksudkan untuk memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan perusahaan serta dapat menentukan kategori keputusan dan kebijaksanaan perikanan terhadap potensi pasar, tingkat persaingan, ekonomi dan kebijaksanaan pemerintah, faktor sosial dan teknologi dimaksudkan untuk memperoleh gambaran adanya peluang dan tantangan yang akan dihadapi perusahaan (Hax dan Majluf, 1991).

Kemampuan daya saing perusahaan sangat dipengaruhi kemampuan perusahaan dalam mengelola faktor internal dan eksternal tersebut. Kinneer dan Taylor (1993) menggunakan matriks analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) untuk menghasilkan empat kelompok kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO dan strategi WT.

IV. METODOLOGI

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Sumber data didasarkan pada data primer dan data sekunder.

Dalam memilih alternatif strategi yang terbaik untuk diimplementasikan, maka setiap alternatif strategi yang ada diberi bobot sesuai dengan tingkat kepentingannya, kemudian diberi ranking dan dipilih strategi yang utama untuk diimplementasikan. Jadi setiap alternatif strategi (SO, WO, ST dan WT) dihubungkan keterkaitannya dengan unsur-unsur SWOT yang ada. Tingkat kepentingan dari masing-masing alternatif strategi merupakan penjumlahan dari unsur-unsur SWOT. kemudian berdasarkan penjumlahan tersebut, maka ditentukan

rangking yang merupakan urutan strategi yang dipilih. Alternatif strategi terpilih adalah rangking 1, 2 dan 3.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Faktor Internal

5.1.1. Perkembangan Perusahaan

PT. DPR terletak di areal PPSJ (Jakarta Fishing Port), Muara Baru Ujung, Jakarta Utara. Berdiri tanggal 1 Juli 1983, dengan nama CV. Danaumatano. Pada tanggal 15 Januari 1990, menjadi PT dengan nama PT. Danaumatano Persada Raya. Mula-mula usahanya adalah mengekspor ikan jenis kakap merah, kerapu, ekor kuning, bawal, bandeng, baronang dan cumi-cumi dengan pasar ekspor adalah negara Malaysia dan Singapura. Akhir tahun 1991, mulai merintis ekspor ikan tuna beku utuh untuk Singapura dan sejak tahun 1994 hanya mengekspor tuna dalam bentuk loin.

5.1.2. Sarana, Struktur Organisasi dan Sumberdaya Manusia

PT. DPR memiliki sarana berupa unit-unit : kapal penangkapan, transit, pemrosesan, pembekuan, pengemasan dan penyimpanan dingin (cold storage). Unit kapal penangkapan terdiri dari 7 buah armada kapal penangkapan milik sendiri, 30 buah armada kapal pelanggan asing dan 40 buah armada kapal pelanggan dari Bagan Siapi-api.

Struktur organisasi adalah struktur organisasi fungsional. Jumlah tenaga kerja PT. DPR berjumlah 79 orang, dari jumlah tersebut hanya 2 orang yang berasal dari perguruan tinggi (S1), lainnya bervariasi dari lulusan SD sampai SLTA.

5.1.3. Strategi Usaha

a. Produk

Mulanya PT. DPR menghasilkan produk ikan tuna beku utuh, selanjutnya sejak tahun 1994 dalam bentuk tuna beku loin. Bentuk loin lebih menguntungkan, karena harga jual loin 58% lebih tinggi dibandingkan bentuk utuh. Jenis-jenis ikan tuna yang dibuat loin adalah dari jenis Albacore (*Thunnus alalunga*), Yellowfin Tuna (*Thunnus albacores*) dan Big Eye Tuna (*Thunnus obesus*). Ukuran produk yang diekspor yaitu :

- 3 - 5 lbs (1,335 - 2,225 kg),
- 5 - 12 lbs (2,230 - 5,340 kg), dan
- 12 - up lbs (5,400 - up kg).

b. Harga

Perkembangan harga rata-rata ekspor ikan tuna beku (FOB) PT DPR pada tahun 1992, 1993 dan 1994 adalah masing-masing sebesar US\$ 1,9/kg, US\$ 2,2/kg dan US\$ 3/kg. Harga rata-rata tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata ekspor ikan tuna beku Indonesia pada tahun 1992 sebesar US\$ 1,05/kg dan tahun 1993 sebesar US\$ 1,24/kg (Warta Mina, 1994). Namun khususnya untuk ekspor ke Singapura pada tahun 1993 harga rata-rata ekspor tuna beku PT DPR (Rp US\$ 2,2/kg) lebih rendah dibandingkan dengan rata-rata ekspor tuna beku Indonesia ke Singapura (US\$ 2,7/kg).

c. Promosi

PT. DPR belum melakukan promosi atas produknya secara langsung kepada konsmen di luar negeri. Selama ini yang dilakukan adalah menjaga hubungan baik dengan konsumen yang menjadi langganannya, dengan cara melakukan kunjungan atau mengundang konsumen ke perusahaan.

d. Distribusi

Produk PT. DPR sebagian besar diekspor ke Sigapura. Ekspor ke Jepang dan Thailand hanya berdasarkan pesanan. Volume ekspor PT DPR dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Volume Ekspor Ikan Tuna Beku PT. DPR Menurut Negara Tujuan

Satuan : kg

Bentuk	Negara Tujuan	Tahun	
		1992	1993
Utuh	Singapura	412.495	78.341
	Jepang	93.674	-
	Thailand	72.480	95.410
Sub Total		578.649	173.751
Loin	Singapura	87.151	328.652
	Jepang	-	43.476
	Thailand	30.941	-
Sub Total		118.092	372.128
Total		696.741	545.879

Sumber : Data Primer, 1993.

5.1.4. Pangsa Pasar

Pangsa Pasar PT. DPR terhadap Indonesia pada tahun 1993 adalah sebesar 2,65%, pangsa pasar masih relatif kecil karena ekspor tuna beku baru

dijajaki perusahaan pada tahun 1991, jadi relatif masih baru, dan pasar utamanya baru satu perusahaan yaitu "Global" di Singapura.

5.2. Faktor Eksternal

5.2.1. Pelanggan

Pelanggan utama PT. DPR adalah perusahaan distributor ikan di Singapura, yaitu "Global".

5.2.2. Potensi Pasar

Pasokan ikan tuna Indonesia ke Jepang tertinggal jauh dibandingkan Korea Selatan dan Taiwan. Padahal menurut BPEN (1991) kebutuhan Jepang akan ikan tuna setiap tahunnya sekitar 1000.000 ton. Pada tahun 1993 Indonesia baru memasok ikan tuna ke Jepang sekitar 3,2%, sedangkan dari Korea Selatan 23,1% dan Taiwan 26,7%. Berdasarkan hal tersebut, peluang ekspor ke Jepang cukup besar, dan didukung pula dengan jenis ikan tuna Indonesia yang khas, yang disukai masyarakat Jepang (Wiryawan, 1993).

5.2.3. Pesaing

Jumlah perusahaan pesaing adalah 36 perusahaan, namun pesaing utama adalah PT. CPP dan PT HA yang mengeskpor ikan tuna beku dalam jenis yang sama atau jumlah produksi yang hampir sama.

5.2.4. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah yang mendukung ekspor ikan tuna berupa :

- Kebijakan pengembangan pasar dan produk
 - Kebijakan pengembangan mutu
- yang pada intinya adalah kebijakan pengembangan pada diversifikasi produk ekspor dari pembinaan serta pengawasan mutu ekspor.

5.3. Matriks SWOT

Tabel 2. Matriks SWOT PT. Danaumatano Persada Raya

		Internal		Strengths		Weaknesses		
		S1. S2.	S3. S4. S5. S6.	W1. W2. W3. W4. W5. W6.	W1. W2. W3. W4. W5. W6.			
Eksternal	Internal	S1. S2.	S3. S4. S5. S6.	Produk berkualitas tinggi Bahan baku berkualitas tinggi Kemampuan produksi besar Sarana Produksi cukup lengkap Memiliki armada kapal penangkapan sendiri Kadar lemak rendah	W1. W2. W3. W4. W5. W6.	Pasar ekspor masih terbatas Belum melakukan promosi Penentuan harga pokok penjualan masih berdasarkan pengalaman Job description tidak jelas Tenaga ahli pemasaran kurang Belum ada diversifikasi produk untuk hasil samping produksi		
	Eksternal	Opportunities	Threats	SO	ST	WO	WT	
01.	Potensi sumberdaya alam cukup banyak	1.	1.	Membuka segmen pasar baru (02, 03, S1, S2)	1.	Perekrutan tenaga ahli pemasaran (02,03,W3,W4,W5)	1.	Melakukan perhitungan yang aktual dalam menetapkan harga jual (T1,T2,T3,W3)
02.	Permintaan tuna di pasar Internasional tetap tinggi	2.	2.	Mengembangkan pasar baru (01,02,03,S1,S2, S3, S6)	2.	Mengembangkan produk baru, terutama dalam upaya memanfaatkan hasil samping (02, S3, S4, S5)	2.	Melakukan penerobosan pasar (T1,T2,T3,W1,W2, W6)
03.	Peraturan Pemerintah yang mendukung ekspor	3.	3.	Mengembangkan produk baru, terutama dalam upaya memanfaatkan hasil samping (02, S3, S4, S5)	3.	Membuat pelatihan bagi para karyawan (T3,W4,W5)	3.	Membuat pelatihan bagi para karyawan (T3,W4,W5)
T1.	Globalisasi ekonomi sehingga semakin kompetitif	1.	1.	Membentuk tim periset pasar guna memonitor perkembangan pasar (T1,S1,S2,S6)	1.	Melakukan perhitungan yang aktual dalam menetapkan harga jual (T1,T2,T3,W3)	1.	Melakukan perhitungan yang aktual dalam menetapkan harga jual (T1,T2,T3,W3)
T2.	Adanya pendatang baru	2.	2.	Menggunakan sumberdaya secara efisien (T1,T2,T3, T4, S3,S4,S5) efisien	2.	Melakukan penerobosan pasar (T1,T2,T3,W1,W2, W6)	2.	Melakukan penerobosan pasar (T1,T2,T3,W1,W2, W6)
T3.	Pesaing yang menggunakan sumberdaya secara lebih efisien							
T4.	Syarat mutu negara pengimpor							

5.4. Pemilihan Strategi Terbaik

Tabel 3. Penentuan Alternatif Strategi yang Akan Diimplementasikan

Alternatif Strategi		Keterkaitan	Kepentingan	Rangking
SO				
1.	Membuka segmen pasar baru	02,03,S1,S2	18	6
2.	Mengembangkan pasar baru	01,02,03,S1,S2,S3,S6	28	1
3.	Mengembangkan produk baru, terutama dalam upaya memanfaatkan limbah	02,S3,S4,S5	15	10
ST				
1.	Membentuk tim periset pasar guna memonitor perkembangan pasar	T1,S1,S2,S6	16	8
2.	Menggunakan sumberdaya secara efisien	T1,T2,T3,T4,S3,S4,S5	25	2
WO				
1.	Perekrutan tenaga ahli pemasaran	02,03,W3,W4,W5	21	3,5
2.	Mengefisienkan sumberdaya manusia yang ada	01,W3,W4,W5,W6	20	5
3.	Melakukan promosi penjualan	02,03,W1,W2	16	8
WT				
1.	Melakukan perhitungan yang aktual dalam menetapkan harga jual	T1,T2,T3,W3	16	8
2.	Melakukan penerobosan pasar	T1,T2,T3,W1,W2,W6	21	3,5
3.	Membuat pelatihan bagi para karyawan	T3,W4,W5	13	11

5.5. Staretegi Terpilih

1. Mengembangkan Pasar Baru

Dalam upaya untuk mencapai pertumbuhan dalam bisnis perusahaan yang ada sekarang, maka manajemen perlu mencari pasar-pasar baru yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk yang ada sekarang. Hal ini terutama untuk menjaga resiko penjualan akibat hanya memiliki satu pasar ("Global" Singapura). Pasar yang memungkinkan terutama adalah Jepang. Proyeksi volume dugaan impor pasar Jepang terhadap ikan tuna Indonesia tahun 1994, 1996, 1998 dan 2000 adalah 41.269 ton, 47.467 ton, 53.525 ton dan 59.653 ton (Koestratntri, 1993). Didukung dengan harga rata-rata ekspor relatif yang lebih tinggi ke Jepang dibandingkan ke Singapura.

Implementasi :

- Menjalin hubungan dengan importir Jepang
- Mengikuti pameran-pameran di Jepang
- Mengutamakan memproduksi ikan tuna beku yang disukai konsumen Jepang yaitu dari jenis Albacore dan Yellow fin.

2. Menggunakan Sumberdaya Secara Efisien

Sumberdaya manusia PT. DPR perlu pembenahan, karena selama ini belum ada job description yang jelas, sehingga sering terjadi perangkapan tugas.

Sedangkan dalam efisiensi penggunaan bahan baku yaitu ikan tuna beku, sebaiknya perusahaan mengusahakan hasil samping dari pembuatan loin berupa potongan daging perut, daging ekor dan serpihan-serpihan daging menjadi produk olahan lain seperti menjadi stek dan tepung ikan.

Implementasi :

- Manajemen perusahaan membuat Job Description
- Mengolah hasil samping loin menjadi stik atau tepung ikan

3. Perekrutan Tenaga Ahli Pemasaran

PT. DPR belum memiliki seorang ahli pemasaran yang sesuai tingkat pendidikannya. Diharapkan dengan adanya tenaga ahli pemasaran dapat mengantisipasi peluang pasar pada era globalisasi ini.

Implementasi :

- Merekrut ahli pemasaran dengan pendidikan min S1, lebih utama yang berpengalaman

4. Melakukan Penerobosan Pasar

Manajemen perusahaan berupaya mencari jalan untuk meningkatkan pangsa pasar bagi produknya saat ini dalam pasar yang ada sekarang yaitu Singapura. Perusahaan dapat mencoba untuk menstimulasi "Global" agar membeli lebih banyak lagi ikan tuna dari perusahaan.

Implementasi :

- PT. DPR menjaga jaminan mutu produk & kesinambungan proses pengiriman

KESIMPULAN

PT. DPR mengeksport produk ikan tuna beku, yang ditujukan terutama untuk pangsa pasar Singapura. Pangsa pasar tahun 1993 sebesar 2,65%, sehingga dapat dikatakan sebagai perusahaan pengisi relung pasar.

Kekuatan perusahaan adalah : sarana produksi lengkap dan mutu bahan baku terjamin. Kelemahannya adalah masih terbatasnya pasar ekspor. Peluang dalam pasar terutama adanya permintaan ikan tuna di pasar dunia yang tetap tinggi, ditunjang dengan peraturan pemerintah yang mendukung ekspor. Ancamannya adalah adanya pesaing atau pendatang baru.

Berdasarkan tingkat kepentingan PT. DPR alternatif strategi yang disarankan untuk menangani masalah pemasaran ekspor adalah : mengembangkan pasar baru, menefisienkan penggunaan sumberdaya, perekrutan ahli pemasaran dan penerobosan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pengembangan Ekspor Nasional, 1991. *Kajian Suplai Pasar Marine Products Tuna/Cakalang Kawasan Asia Pasifik*. Departemen Perdagangan. Jakarta.
- Gappindo, 1994. *Warta Gappindo*. Jakarta.
- Hax, A.C and N.C. Majluf, 1991. *The Strategy Concept and Process*. Prentice Hall Englewood Clifts. New Jersey.
- Kinnear, T.C. dan J.R. Taylor, 1983. *Marketing Research An Applied Approach*. Second Edition. Mc. Graw Hill Book Co.
- Kotler, P. 1990. *Manajemen Pemasaran. Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Erlangga, Jakarta.
- Warta Mina, 1994. *Perkembangan Ekspor Perikanan Indonesia*. Buletin No. 78/VII. Jakarta.
- Wiryawan, 1993. *Sistem Kelembagaan dan Model Agroindustri Ikan Tuna. Agroindustri Ikan Tuna dan Udang*. Bangkit. Jakarta.