

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PEMBENIHAN
UDANG VANAME (STUDI KASUS PADA PT SURI TANI PEMUKA – SERANG
BANTEN)**

Joko Purwono¹ / Sri Sugyaningsih² / Evi Yuliati³

1)Dosen Dept.Agribisnis,FEM IPB 2)Dosen MKDU IPB 3) Alumni

Dept.Agribisnis IPB

Jl.Lingkar Kampus IPB Darmaga - Bogor

E-mail : joko purwono @ yahoo.com

ABSTRAK

Pemerintah melakukan pengembangan spesies “*Litopenaeus vannamei*” yang merupakan komoditi perikanan yang memiliki potensi pengembangan pembenihan. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perkembangan atau berjalannya usaha pembenihan udang oleh PT. STP dan merumuskan alternatif strategi untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan. Penelitian dilakukan pada Februari sampai dengan April 2011. Penelitian ini menggunakan analisis matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal), Matriks IFE (Evaluasi Faktor Internal), Matriks IE (Eksternal-Internal), Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), dan Matriks QSP (*Quantitative Strategic Planing*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang menjadi prioritas adalah menjaga stabilitas dan meningkatkan jumlah produksi.

Kata kunci : Strategi pengembangan, Pembenihan, *Litopenaeus vannamei*. Matrik QSP

ABSTRACT

The Government was doing the development on “*Litopenaeus vannamei*” species. *Litopenaeus vannamei* is a fishery commodity that has potential germination for development. This research aimed to identify the internal and external factors that influence the business and to propose strategic alternatives to overcome the problem faced by the company. Research began in February until April 2011. This research used Analysis of EFE matrix (External Factor Evaluation), IFE Matrix (Internal Factor Evaluation), IE Matrix (Internal-External), SWOT Matrix (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), and QSP Matrix (*Quantitative Strategic Planning*). The result showed that the priority strategy kept the production stable and increased the amount of product.

Key words : Development strategy, germination, *Litopenaeus vannamei*., QSP Matrix

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara kelautan yang kaya akan sumberdaya lautnya dan menjadi salah satu negara pengekspor hasil perikanan dan laut terbesar di dunia. Perikanan memiliki kontribusi terhadap pendapatan domestik bruto (PDB) yang mengalami peningkatan sebesar 22,86 persen, yaitu dari Rp56,36 triliun pada tahun 2005 menjadi Rp 72,97 triliun pada tahun 2006 dan pada tahun 2007 menjadi Rp 93,22 triliun (BPS,2008). Dilihat dari sisi produksi, produksi perikanan mengalami kenaikan sebesar 7,73% yakni dari 6,86 juta ton pada tahun 2005 menjadi 7,39 juta ton pada tahun 2006. Pada tahun 2007 produksi perikanan sebesar 7,5 juta ton dan pada tahun 2008 sebesar 12,73 juta ton (DKP, 2008).

Perikanan budidaya merupakan salah satu sub sektor perikanan yang sedang digalakkan oleh pemerintah beberapa tahun belakangan ini. Setelah pembudidaya udang windu banyak mengalami permasalahan, sekarang pemerintah mencari terobosan-troboosan baru untuk memecahkan permasalahan tersebut. Salah satu upaya dengan memelihara spesies baru, yaitu udang vaname. Kehadiran udang vaname di tengah-tengah kemelutnya masalah dalam pemeliharaan udang windu terhadap penyakit merupakan komoditas yang disambut baik para pembudidaya udang.

Perikanan payau memiliki potensi pengembangan untuk usaha budidaya yakni sekitar 7,6 ribu Ha pada tahun 2006 menjadi 47,8 ribu Ha pada tahun 2007. Hal ini berdampak pada ekspor udang Indonesia yang mengalami peningkatan pada tahun 2006 sebesar 4,15% dari 137.636 ton dan pada tahun 2007 menjadi 160.797 ton. Menurut data statistik Departemen Kelautan dan Perikanan tahun 2008, peningkatan volume ekspor mendorong peningkatan nilai produksi udang yaitu dari US\$ 850,222 juta pada tahun 2003 menjadi US\$ 1,048 miliar pada tahun 2007. Untuk lebih meningkatkan produksi udang dalam negeri, Departemen Kelautan dan Perikanan (DKP) akan mengalih fungsikan sekitar 40% tambak udang windu tradisional milik petani dengan jenis udang vaname, melalui program tersebut diharapkan mampu meningkatkan produksi udang dalam negeri.

Kendala yang sering dikeluhkan petani dalam budidaya udang vaname adalah mutu benur yang rendah Menurut Amri dan Kana (2008) mutu benur udang vaname sering mengalami penurunan dari waktu ke waktu, bahkan tidak tertutup kemungkinan benur yang beredar adalah benur bermutu rendah. Keluhan yang mungkin akan muncul dari para petambak berkaitan dengan rendahnya mutu benur adalah pertumbuhan udang yang lambat, ukuran tidak seragam, dan sangat rentan terhadap perubahan lingkungan sehingga secara keseluruhan menyebabkan rendahnya produksi.

Tinggi rendahnya mutu benur terkait dengan kualitas induk yang menghasilkan benur tersebut. Karena udang vaname tidak ada diperairan Indonesia, maka untuk pengembangbiakannya perlu dilakukan impor induk agar benur keturunannya dapat disebarluaskan dengan mudah di tanah air. Induk yang diimpor seharusnya adalah induk penjenis (Great Grand Parent Stock – GGPS) yang bersertifikat.

Serang merupakan salah satu sentra hatchery di Banten yang sudah memulai mengganti usahanya dari udang windu menjadi udang vaname. Salah satu perusahaan yang melakukan pembenihan udang vaname di Serang adalah PT Suri Tani Pemuka (STP) salah satu anak perusahaan PT. Japfa Comfeed yang mempunyai visi menjadi salah satu perusahaan yang mampu menyediakan produk yang berkualitas dan menjadi hatchery yang unggul. Kehadiran PT. STP di

kabupatern Serang Banten dengan teknologi modern diharapkan akan menunjang budidaya udang vaname khususnya diwilayah Serang Banten dan sekitarnya.

Informasi yang diperoleh dalam studi pendahuluan diketahui bahwa produksi yang dihasilkan perusahaan berfluktuasi sepanjang tahun (tabel 1). Pada tabel 1 tampak bahwa produksi bulan maret 2008 sebesar 6.051.200 ekor benur kemudian terjadi penurunan menjadi 4.723.200 ekor pada bulan Juni 2008 dan seterusnya berfluktuasi hal akan menyulitkan pihak manajemen dalam memprediksi pemenuhan kebutuhan benur udang vaname ke petani pelanggannya, permasalahan lain yang diperoleh pada studi pendahuluan adalah PT.STP seharusnya mampu memproduksi lebih dari 300 juta benur pertahunnya, namun sampai saat ini produksi benih udang vaname baru mencapai 39.062.459 ekor benur per tahun (tabel 1) yang dipasarkan ke daerah Banten, Indramayu, Semarang, Cilacap, Lampung, Kalimantan, Bangka.

Tabel 1 Produksi Bening Udang Vaname PT STP Tahun 2009

Siklus	Bulan tebar	Jumlah Naupli	Bulan Panen	Stadia Panen	Jumlah Panen (ekor)	Konsumen
I	Maret-April	19.840.000	April	PL 4-10	6.051.200	Banten, Lampung, Bangka
II	Mei	18.576.000	Mei	PL 4-10	6.352.992	Indramayu, Banten, Bangka
III	Juni	16.400.000	Juni	PL 4-10	4.723.200	Lampung, Banten
IV	Juli-Agustus	14.400.000	Agustus	PL 4-10	5.083.200	Indramayu, Lampung, Bangka
V	September-Oktober	19.080.000	Oktober	PL 4-10	6.639.840	Semarang, Lampung, Banten, Kalimantan
VI	November	14.976.000	November	PL 4-10	4.343.040	Cilacap, Indramayu
VI I	Desember	16.168.000	Desember-Januari	PL 4-10	5.868.984	Banten, Lampung
Total		119.440.000			39.062.459	

Sumber: PT STP 2009

Disamping faktor internal yang menjadi permasalahan perusahaan seperti telah diuraikan dimuka PT.STP. juga dihadapkan pada kondisi eksternal yakni kondisi perekonomian dunia yang

tak menentu dan dihadapkan pada persaingan perusahaan sejenis yang memproduksi udang vaname.. Induk Udang vaname yang digunakan oleh PT.STP merupakan induk impor yang berasal dari Hawaii dimana harga induk dan pakan tergantung pada kondisi dolar yang notabene kurs bisa naik dan turun. PT.STP dalam menjalankan usahanya juga menghadapi persaingan dari perusahaan yang memproduksi komoditi sejenis antara lain PT.Tri Windu Manunggal, PT.Hatchery Windu Segara dan lain lagi di luar Kabupaten Serang Banten.

Sederet permasalahan yang dihadapi PT.STP ditengah kondisi perekonomian dunia yang tak menentu dan ditengah persaingan yang ketat menunjukkan bahwa PT.STP harus melakukan langkah-langkah strategis untuk dapat mengembangkan usahanya. Langkah strategis ini harus dimulai dengan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan secara lebih komprehensif,kemudian baru dilanjutkan pada formulasi strategi untuk dapat memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan yang dimiliki serta menghadapi peluang dan menghindari ancaman yang ada.Dalam memformulasikan strategi yang efektif, dibutuhkan serangkaian proses analisis internal dan eksternal untuk mengidentifikasi variable-variabel kunci yang berkaitan erat dengan pengembangan usaha PT.STP.

Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah; 1) Menganalisis faktor-faktor yang terdapat pada lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan, serta menganalisis faktor-faktor yang terdapat pada lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman yang mempengaruhi dalam pengembangan usaha PT. STP, 2) Merumuskan strategi yang tepat dalam rangka pengembangan usaha pembenihan udang vaname PT STP.

METODE PENELITIAN

Populasi dan sampel

Penelitian ini di laksanakan di PT Suri Tani Pemuka(STP) yang bertempat di Kosambi II, Kabupaten Serang Banten, dengan pertimbangan PT.STP merupakan salah satu perusahaan terkemuka di Kabupaten Serang yang memiliki sarana dan prasarana yang sudah memadai serta menggunakan teknologi pembenihan udang yang sudah modern. Pengumpulan data ini dilaksanakan pada bulan Februari 2011 sampai dengan bulan April 2011.

Data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari wawancara dengan responden dengan menggunakan kuisisioner (interview guide) .Penentuan responden penelitian ini dilakukan dengan purposive sampling dengan pertimbangan para responden harus berkompeten dalam pengambilan keputusan strategis.atau kebijaksanaan di PT. STP. Hal ini sesuai pendapat Pearce dan Robinson ,(1997)bahwa tim manajemen strategis yang ideal terdiri atas para pengambil keputusan dari ketiga tingkat keputusan dalam perusahaan(korporasi,bisnis,dan fungsional) misalnya CEO,manajer produk, dan kepala bidang fungsional.

Responden PT.STP yang dipakai sebagai sumber data primer dalam penelitian ini yakni direktur perusahaan, kepala bagian produksi dan operasi ,kepala bagian pemasaran dan

personalia, berupa data yang diperlukan untuk analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Data yang diperlukan untuk analisis lingkungan internal meliputi data sumberdaya manusia, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, penelitian dan pengembangan, serta data kebijakan perusahaan. Data yang diperlukan untuk analisis lingkungan eksternal meliputi data kondisi ekonomi, politik, sosial budaya, setempat, perkembangan teknologi pembenihan udang, kebijakan pemerintah, data pesaing dan pemasok, data kekuatan tawar menawar pembeli dan pemasok input.

Sedangkan data sekunder diperoleh dari data-data yang dimiliki perusahaan berupa laporan, peraturan dan lainnya serta data yang berasal dari instansi terkait yakni Dinas Perikanan Kab .Serang, Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Perindustrian dan Perdagangan, situs internet, artikel dan penelitian-penelitian terdahulu sebagai pembanding.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yakni faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal meliputi : sumberdaya manusia, keuangan, produksi dan operasi, pemasaran, penelitian dan pengembangan, kebijakan perusahaan. Sedangkan faktor eksternal meliputi kondisi ekonomi, politik, sosial budaya, setempat, perkembangan teknologi pembenihan udang, kebijakan pemerintah, pesaing dan pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli dan pemasok input.

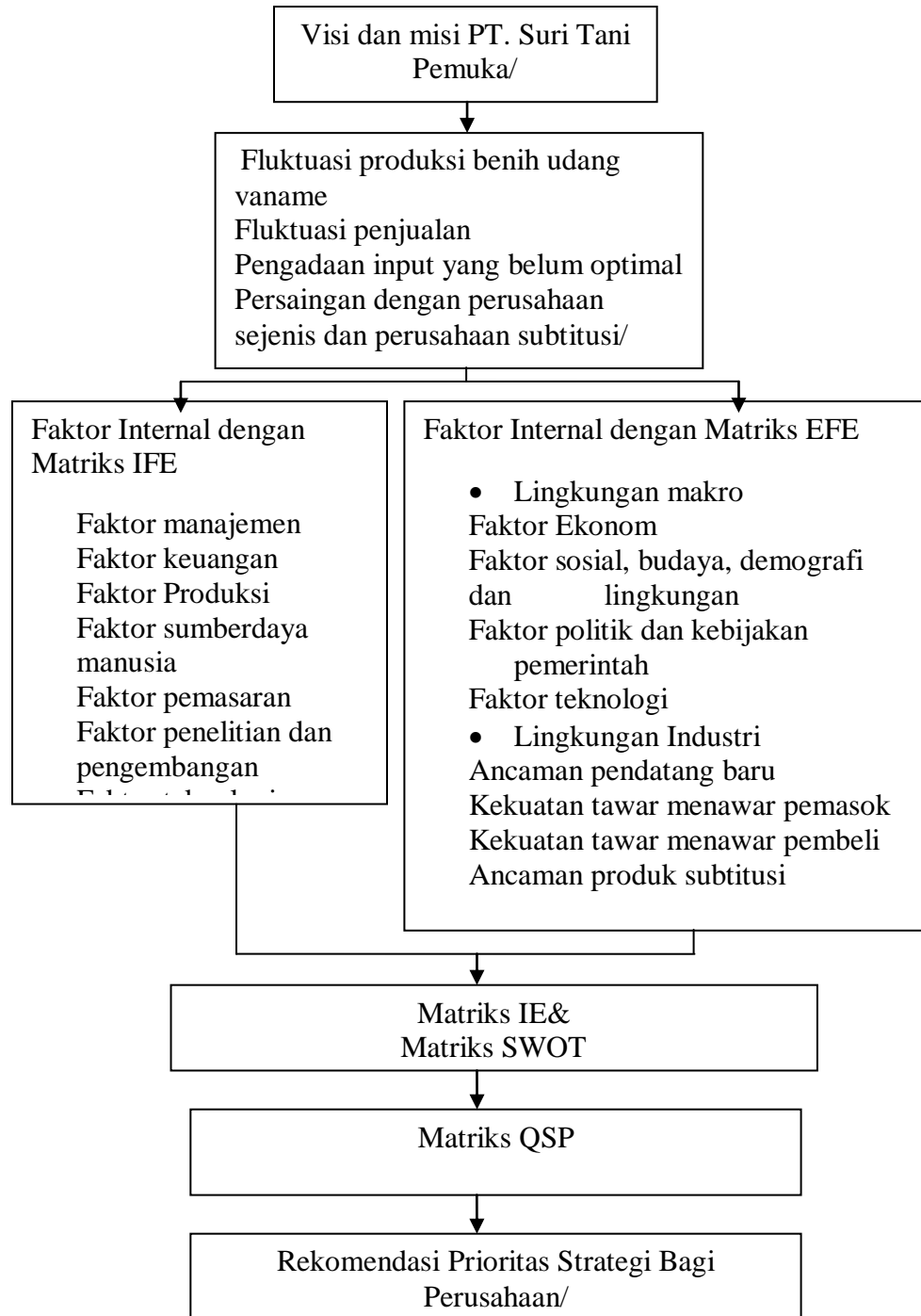
Varabel –variabel yang menjadi faktor internal dapat dikelompokkan sebagai variable kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sedangkan varavel-variabel lingkungan eksternal dapat dikelompokkan ke dalam peluang dan ancaman perusahaan.

Teknik Analisis

Kendala yang di hadapi oleh PT STP adalah adanya fluktuasi produksi, fluktuasi penjualan, pengadaan input, dan persaingan dengan perusahaan sejenis dan substitusi. Oleh karena itu perusahaan perlu merumuskan strategi yang dapat memaksimalkan kekuatan dan memanfaatkan peluang serta meminimumkan kelemahan dan ancaman. Tahapan formulasi strategi meliputi tiga tahapan yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

Pada tahap input, fungsional perusahaan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang berasal dari lingkungan internal perusahaan yang dirangkum ke dalam matrik IFE. Selanjutnya diidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal perusahaan yang dirangkum ke dalam matrik EFE.

Pada tahap pencocokan dilakukan untuk menyusun alternatif strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah diidentifikasi dengan menggunakan matrik IE dan analisis SWOT. Tahap terakhir adalah pengambilan prioritas strategi bagi perusahaan dengan menggunakan matrik QSP. Kerangka pemikiran operasional pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Bagan Kerangka Pemikiran Operasional

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut hasil perhitungan pada keseluruhan nilai pembobotan, PT STP memberikan respon terhadap kekuatan dan kelemahan yang ada. Total skor faktor internal untuk usaha pembenihan udang vaname adalah 2,648 (Tabel 2). Hal ini menggambarkan posisi rata-rata dimana PT STP mampu memanfaatkan kekuatan untuk mengurangi kelemahan yang dimilikinya. PT STP memberikan respon yang tinggi pada perusahaan pembenihan udang vaname yang memiliki sertifikat dengan skor 0,328, alat produksi dan sarana pembenihan sudah modern berada pada posisi ke dua dengan skor 0,315, sedangkan produk yang berkualitas menempati posisi ke tiga dengan skor 0,287. Faktor internal tersebut merupakan kekuatan perusahaan yang harus dipertahankan. Faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan utama berdasarkan skor terendah adalah masyarakat belum mengenal jenis udang vaname karena merupakan komoditas introduksi, pakan alami masih tergantung pada musim, jumlah produksi benih udang vaname berfluktuasidengan masing-masing skor sebesar 0,050; 0,095; 0,101.

Tabel 2. Matriks IFE PT STP

	Faktor Startegis Internal	Bobot	Rating	Skor
	KEKUATAN			
1	Lokasi perusahaan dekat dengan bahan baku dan transportasi mudah	0,074	3,500	0,259
2	Produk yang dihasilkan berkualitas	0,082	3,500	0,287
3	Hubungan dan pelayanan yang baik kepada pelanggan	0,079	3,500	0,277
4	Merupakan perusahaan pembenihan udang vaname yang sudah memiliki sertifikat.	0,082	4,000	0,328
5	Jaringan pemasaran sudah kuat.	0,079	3,500	0,277
6	Komunikasi yang baik antara pemilik dan karyawan.	0,093	3,000	0,279
7	Alat produksi dan sarana pembenihan sudah modern.	0,090	3,500	0,315
	KELEMAHAN			
1	Pasar yang di tuju sama dengan perusahaan sejenis	0,063	2,000	0,126
2	Pakan alami masih tergantung pada musim.	0,063	1,500	0,095
3	Masyarakat belum mengenal jenis udang vaname karena merupakan komoditas introduksi.	0,033	1,500	0,050

4	Jumlah produksi benih udang vaname berfluktuasi.	0,067	1,500	0,101
5	Kerugian yang disebabkan oleh tingkat kematian benih pada saat pengiriman kepada konsumen di tanggung oleh perusahaan.	0,063	2,000	0,126
6	Asuransi yang diberikan oleh pihak pemasok induk hanya dalam waktu 24 jam.	0,085	1,500	0,128
	TOTAL	1,000		2,648

Menurut hasil perhitungan berdasarkan penilaian responden terhadap faktor kunci eksternal perusahaan, di dapatkan total skor rata-rata EFE 3,157 (Tabel 3). Hal ini mengindikasikan bahwa posisi perusahaan saat ini memiliki faktor yang tergolong tinggi untuk merespon peluang yang ada dan mampu mengurangi ancaman yang di hadapi perusahaan.

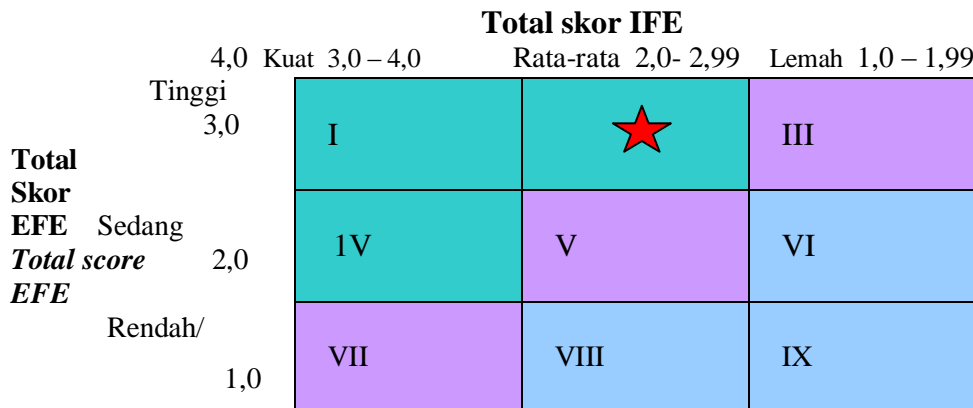
Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang utama berdasarkan urutan skor bobot tertinggi adalah merosotnya produksi udang windu dengan skor 0,368. Kecenderungan masyarakat negara maju untuk beralih dari *red meat ke white meat* karena adanya penyakit flu burung dan penyakit mulut pada sapi berada pada urutan kedua dengan skor 0,361. Terbinanya hubungan baik dengan pemasok menempati urutan ke tiga dengan skor 0,287. Faktor yang menjadi ancaman utama bagi perusahaan dengan skor terendah adalah adanya produk substitusi dengan skor 0,223 sedangkan adanya kenaikan biaya pembenihan dan transportasi berada pada posisi ke dua dengan skor 0,267.

Tabel 3. Matriks EFE PT STP

	Faktor Startegis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	PELUANG			
1	Peningkatan jumlah petambak udang vaname di seluruh Indonesia.	0,080	3,000	0,240
2	Adanya kebijakan pemerintah yang mendorong peningkatan ekspor udang vaname.	0,084	3,000	0,252
3	Merosotnya produksi udang windu.	0,105	3,500	0,368
4	Kecenderungan masyarakat negara maju untuk beralih dari red meat ke white meat karena adanya penyakit flu burung dan penyakit mulut pada sapi.	0,103	3,500	0,361
5	Terbinanya hubungan baik dengan pemasok.	0,082	3,500	0,287

6	Harga relatif lebih rendah dibandingkan dengan udang windu.	0,084	3,000	0,252
ANCAMAN				
1	Persaingan antara perusahaan sejenis.	0,093	3,000	0,279
2	Adanya kenaikan biaya pembenihan dan transportasi	0,089	3,000	0,267
3	Keadaan iklim yang mempengaruhi ketersediaan bahan baku udang vaname.	0,095	3,000	0,285
4	Ancaman produk substitusi.	0,089	2,500	0,223
5	Adanya penyakit dan bakteri yang menyerang benih udang vaname.	0,098	3,500	0,343
TOTAL		1,000		3,157

Berdasarkan analisis Matriks IE yang diperoleh dari hasil analisis matriks EFE dan IFE. Nilai rata-rata EFE sebesar 3,157 dan IFE sebesar 2,648 sehingga menempatkan PT STP pada sel II (Gambar 2). Posisi ini menggambarkan bahwa PT STP berada dalam kondisi tumbuh dan berkembang . Strategi yang sebaiknya diambil PT STP ini adalah Strategi tumbuh bina yang umumnya dilakukan melalui strategi intensif yaitu melalui penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar merupakan pencarian pangsa pasar yang lebih besar atau peningkatan pangsa pasar produk atau jasa yang sudah ada melalui peningkatan usaha pemasaran.



Gambar 2. Matriks IE PT STP

Berbagai alternatif strategi dapat dirumuskan berdasarkan model analisis matriks SWOT. Keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal. Strategi utama yang dapat disarankan terdapat empat macam, yaitu : strategi SO, ST, WO, dan WT. Analisis ini menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks EFE dan IFE di atas.

- Alternatif strategi dari matriks SWOT (Tabel 4) yang dapat dihasilkan antara lain:
- Strategi1 : Meningkatkan jumlah produksi untuk memenuhi permintaan konsumen.
 - Strategi2 : Memperluas wilayah pemasaran
 - Strategi3 : Meningkatkan kerjasama dengan pihak terkait (pemasok dan pelanggan).
 - Strategi4 : Menjaga dan meningkatkan kualitas produk.
 - Strategi5 : Mengembangkan produk ke masyarakat luas.
 - Strategi6 : Membudidayakan pakan alami sendiri.
 - Strategi7 : Menjaga stabilitas produksi.
 - Strategi8 : Menjalin hubungan yang lebih baik dengan konsumen.

Tabel 4. Matriks SWOT PT STP

Faktor Internal	Kekuatan <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi perusahaan dekat dengan bahan baku dan transportasi mudah 2. Produk yang dihasilkan berkualitas 3. Hubungan dan pelayanan yang baik kepada pelanggan 4. Merupakan perusahaan pembenihan udang vaname yang sudah memiliki sertifikat 5. Jaringan pemasaran sudah kuat 6. Komunikasi yang baik antara pemilik dan karyawan 7. Alat produksi dan sarana pembenihan sudah modern 	Kelemahan <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar yang di tuju sama dengan perusahaan sejenis 2. Pakan alami masih tergantung pada alam dan musim 3. Masyarakat belum mengenal jenis udang vaname karena merupakan komoditas introduksi (promosi masih kurang) 4. Jumlah produksi berfluktuasi 5. Kerugian yang disebabkan oleh tingkat kematian benih pada saat pengiriman kepada pelanggan di
--------------------	--	---

<p>Faktor Eksternal</p>		<p>tanggung oleh perusahaan 6. Asuransi yang diberikan oleh pihak pemasok induk hanya dala waktu 24 jam</p>
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan jumlah petambak udang vaname di seluruh Indonesia 2. Adanya kebijakan pemerintah yang mendorong peningkatan ekspor udang vaname 3. Merosotnya produksi udang windu 4. Kecenderungan masyarakat negara maju untuk beralih dari red meat ke white meat karena adanya penyakit flu burung dan penyakit mulut sapi 5. Terbinanya hubungan baik dengan pemasok 6. Harga relatif lebih rendah di bandingkan dengan udang windu 	<p>Strategi Kekuatan Peluang (<i>S-O Strategi</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan jumlah produksi untuk memenuhi permintaan konsumen. (S1,S2,S3,S4,S5,S6,S7,O1,O2,O3,O4,O5,O6) 2. Memperluas wilayah pemasaran (S2,S4,S5,S6,S7,O1,O2,O3,O4,O5,O6) 	<p>Strategi Kelemahan Peluang (<i>W-O Strategi</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengenalkan produk ke masyarakat secara luas. <i>Intoduce product to society widely</i> (W3,O1,O2,O3,O4,O5,O6) 2. Membudidayakan pakan alami sendiri (W2,O1,O2)
<p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan antar perusahaan sejenis 2. Kenaikan biaya pembenihan, pengemasan dan 	<p>Strategi Kekuatan Ancaman (<i>S-T Strategi</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kerjasama dengan pihak terkait (pemasok dan pelanggan) (S2,S3,S4,S5,S6,T2) 	<p>Strategi Kelemahan Ancaman (<i>W-T Strategi</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga stabilitas produksi.

transportasi 3. Keadaan iklim yang mempengaruhi ketersediaan bahan baku udang vaname/ 4. Ancaman produk substitusi/ 5. Adanya penyakit dan bakteri yang menyerang benih udang vaname	2. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk. (S2,S4,S7,T1,T3,T4)	(W4,T1,T4,T5) 2. Menjalिन hubungan yang lebih baik dengan konsumen. (W1,W3,T1,T4)
---	---	---

Berdasarkan hasil penilaian dari matriks QSP (Tabel 5), maka diperoleh urutan strategi dari yang nilai TAS nya paling tinggi hingga paling rendah. Dari urutan tersebut dapat dihasilkan strategi yang paling menarik untuk diimplementasikan PT Suri Tani Pemuka. Perumusan strategi ini hanya sampai tahap formulasi strategi. Adapun urutan strategi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menjaga stabilitas produksi, dengan nilai TAS sebesar 7,325 (strategi 7)
2. Meningkatkan jumlah produksi untuk memenuhi permintaan konsumen, dengan nilai TAS sebesar 7,281 (strategi 1)
3. Menjaga dan meningkatkan kualitas produk, dengan nilai TAS sebesar 7,247. (strategi 4)
4. Membudidayakan pakan alami sendiri, dengan nilai TAS sebesar 6,878 (strategi 6)
5. Meningkatkan kerjasama dengan pihak terkait (pemasok dan pelanggan), dengan nilai TAS sebesar 6,873 (strategi 3)
6. Memperluas wilayah pemasaran, dengan nilai TAS sebesar 6,530 (strategi 2)
7. Mengenalkan produk ke masyarakat secara luas, dengan nilai TAS sebesar 6,343 (strategi 5)
8. Menjalिन hubungan yang lebih baik dengan konsumen, dengan nilai TAS sebesar 6,325 (strategi 8).

SIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil identifikasi terhadap faktor-faktor internal perusahaan didapatkan kekuatan yang saat ini dimiliki oleh perusahaan, yaitu lokasi perusahaan dekat dengan bahan baku dan transportasi mudah, produk yang dihasilkan berkualitas, mempunyai hubungan dan pelayanan yang baik kepada pelanggan, merupakan perusahaan pembenihan udang vaname yang sudah memiliki sertifikat, jaringan pemasaran sudah kuat, komunikasi yang baik antara

pemilik dan karyawan, dan alat produksi dan sarana pembenihan sudah modern. Sedangkan faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan perusahaan yaitu pasar yang dituju sama dengan pesaing dari perusahaan sejenis, pakan alami masih tergantung pada musim atau alam, masyarakat umum belum mengenal udang vaname karena merupakan komoditas introduksi, jumlah produksi udang vaname yang dihasilkan oleh PT Suri Tani Pemuka berfluktuasi, kerugian yang disebabkan oleh tingkat kematian benih pada saat pengiriman kepada pelanggan di tanggung oleh perusahaan, dan asuransi yang diberikan oleh pihak pemasok induk hanya dalam waktu 24 jam.

2. Dari hasil identifikasi terhadap faktor-faktor eksternal perusahaan dihasilkan peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan, yaitu peningkatan jumlah petambak udang vaname di seluruh Indonesia, adanya kebijakan pemerintah yang mendorong peningkatan ekspor udang vaname, merosotnya produksi udang windu, kecenderungan masyarakat negara maju untuk beralih dari red meat ke white meat karena adanya penyakit flu burung dan penyakit pada mulut sapi, terbinanya hubungan baik dengan pemasok, dan harga relatif lebih rendah dibandingkan dengan udang windu. Sedangkan yang menjadi ancaman bagi perusahaan yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kenaikan biaya pembenihan, pengemasan dan transportasi, keadaan iklim yang mempengaruhi ketersediaan bahan baku udang vaname, ancaman produk substitusi dan adanya penyakit dan bakteri yang menyerang benih udang vaname.
3. Dari hasil analisis dengan menggunakan matriks EFE dan IFE di dapatkan skor EFE sebesar 3,157 yang menunjukkan bahwa kondisi eksternal perusahaan yang tinggi dan perusahaan dapat menghindari ancaman dengan memanfaatkan peluang yang ada. Sedangkan untuk total skor IFE 2,648 yang menunjukkan bahwa kondisi internal perusahaan tergolong rata-rata dan perusahaan mampu memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki.
4. Berdasarkan analisis yang dilakuka dengan matriks IE, diperoleh kesimpulan bahwa saat ini perusahaan berada pada kuadran II yang berarti bahwa perusahaan dalam kondisi tumbuh dan kembangkan. Strategi yang cocok, yaitu strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk), dan strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horisontal).
5. Hasil pengolahan matriks QSP diperoleh prioritas alternatif strategi pengembangan secara berturut-turut yaitu (1) menjaga stabilitas produksi, (2) meningkatkan jumlah produksi untuk memenuhi permintaan konsumen, (3) menjaga dan meningkatkan kualitas produk, (4) membudidayakan pakan alami sendiri, (5) meningkatkan kerjasama dengan pihak terkait (pemasok dan pelanggan), (6) memperluas wilayah pemasaran, (7) mengenalkan produk ke masyarakat luas, dan (8) menjalin hubungan yang lebih baik dengan konsumen.

Berdasarkan simpulan-simpulan di atas maka: (1) untuk menjaga stabilitas produksi, perusahaan sebaiknya membudidayakan pakan alami misalnya membudidayakan cacing laut agar ketersediaan pakan alami tersebut untuk pakan induk selalu ada sehingga untuk mendapatkan cacing, perusahaan tidak tergantung pada pemasok, (2) untuk meningkatkan jumlah produksi guna memenuhi permintaan pasar hal ini dapat dilakukan perusahaan melalui peningkatan

pasokan bahan baku, menambah fasilitas pembenihan dan mengoptimalkan kapasitas produksi, dan (3) sejauh ini masyarakat lebih mengenal udang windu dari pada udang vaname, sehingga disarankan perusahaan mensosialisasikan produk tersebut, agar produk lebih di kenal oleh masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, K dan I. Kanna. 2008. Budidaya Udang Vaname. Jakarta :Gramedia Pustaka Utama.
- BPS (Badan Pusat Statistik),2008 Produk Domestik Bruto atas Harga konstan 2000 Menurut Lapangan Usaha , Jakarta :Badan Pusat Statistik
- Craig, J. C dan Grant, R. M. 1996. Manajemen Strategi.Jakarta : PT Elex Media Komputindo
- David, Fred R. 2004. Manajemen Strategis. Konsep. Prentice Hall Inc. New Jersey.
- Departemen Kelautan dan Perikanan. 2008. Data Ekspor Hasil Perikanan. Jakarta. <http://statistik.dkp.go.id/index.php?start=search&mod=23> (diakses 20 Januari 2011)
- Haliman R W, Adijaya D S. 2005. Udang Vannamei. Jakarta: Penebar Swadaya.
- Jouch LR dan Glueck WF 1995 Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan Edisi ketiga .Jakarta : Erlangga
- Kinnear TC dan Taylor JR.1992. Riset Pemasaran.Edisi ke -3 Jakarta:Erlangga
- Nasir M,2005 Metode Penelitian,Bogor : Ghalia Indonesia. Hal 1 – 30
- Pearce dan Robinson. 1997. Manajemen Strategik. Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Jakarta : Binarupa Aksara .
- Rangkuti F,1997.Analisis SWOT.Teknik MembedahKasus Bisnis Reorientasi Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21Jakarta :Gramedia Pustakatama