

**USULAN STRATEGI PEMASARAN PADA
PD WARINGIN BANDUNG**

TESIS



Oleh :

**Caroline
2015811008**

**Pembimbing Tunggal:
Dr. Laura Lahindah, SE., MM**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
AGUSTUS 2017**

HALAMAN PENGESAHAN

**USULAN STRATEGI PEMASARAN PADA
PD WARINGIN BANDUNG**



Oleh :

**Caroline
2015811008**



Disetujui Untuk Diajukan Ujian Sidang pada Hari/Tanggal :

Kamis, 10 Agustus 2017

Pembimbing Tunggal:

Dr. Laura Lahindah, SE., MM

TES-PMM
CAR
1/17
tes1824

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
AGUSTUS 2017**



Pernyataan

Yang bertandatangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Caroline
Nomor Pokok Mahasiswa : 2015811008
Program Studi : Magister Manajemen
Program Pascasarjana
Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

“USULAN STRATEGI PEMASARAN PADA PD WARINGIN BANDUNG”

adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap mengganggu segala risiko, akibat, dan/atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan di : Bandung

Tanggal : 10 Agustus 2017



Caroline

USULAN STRATEGI PEMASARAN PADA PD WARINGIN BANDUNG

Caroline (NPM: 2015811008)
Pembimbing : Dr. Laura Lahindah, SE., MM
Magister Manajemen
Bandung
10 Agustus 2017

ABSTRAK

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia memiliki potensi sektor perikanan yang dapat dijadikan sebagai salah satu sumber bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Saat ini pasokan ikan di Indonesia berasal dari perikanan budidaya (FAO, 2005). Keberhasilan produksi perikanan budidaya ikan sangat dipengaruhi oleh ketersediaan pakan ikan. PD Waringin merupakan salah satu produsen pakan ikan di Bandung. Selama ini PD Waringin menjalankan bisnis sesuai dengan kebutuhan tanpa melakukan perencanaan strategi pemasaran yang matang. Kondisi lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan serta persaingan yang semakin ketat menyebabkan pelaku usaha harus memiliki strategi bisnis yang tepat untuk mempertahankan eksistensinya. Penelitian ini dilakukan untuk mengusulkan alternatif strategi pemasaran pada PD Waringin. Perumusan alternatif strategi akan dilakukan dengan *Comprehensive Strategy Formulation Framework*. Langkah pertama dalam penelitian ini adalah melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Pengumpulan data tersebut diperoleh dari wawancara, observasi, dan studi literatur. Kemudian disusun alternatif-alternatif strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada perusahaan menggunakan analisis SWOT. Pengambilan keputusan alternatif strategi pemasaran menggunakan matriks QSPM. Hasil analisa lingkungan perusahaan menunjukkan bahwa PD Waringin berada pada posisi eksternal dan internal yang kuat namun masih memerlukan perbaikan agar posisi internal semakin kuat. Berdasarkan hasil analisa menggunakan *Comprehensive Strategy Formulation Framework*, maka strategi yang diusulkan untuk PD Waringin adalah strategi SO (*Strength-Opportunities*), yaitu melakukan pengembangan produk, mempertahankan harga jual, mengoptimalkan pertumbuhan dan penjualan.

Kata kunci : strategi pemasaran, *Comprehensive Strategy Formulation Framework*, pakan ikan

PD WARINGIN BANDUNG MARKETING STRATEGY RECOMMENDATION

Caroline (NPM: 2015811008)
Adviser : Dr. Laura Lahindah, SE., MM
Magister of Management
Bandung
10 August 2017

ABSTRACT

Indonesia is the largest archipelago in the world that has potential in the fisheries sector which can be used as a source for national economic growth. Currently Indonesian fish supply comes from aquaculture (FAO, 2005). The key success of aquaculture production was strongly influenced by the availability of fish feed. PD Waringin is one of the producers of fish feed in Bandung. During this time PD Waringin run the business without a mature planning in marketing strategy. Business environment that continues to change as well as the increasingly competition cause the business must have the right business strategy to maintain its existence. This study was conducted to propose an alternative marketing strategy in PD Waringin. Formulation of alternative strategies is conducted by using Comprehensive Strategy Formulation Framework. First step in this research is analyzing the internal and external environment to determine the factors that affect the company. Data will be collected using interviews, observation, and literature studies. Then compiled strategic alternatives based on strengths, weaknesses, threats, and opportunities of the company using SWOT analysis. Alternative marketing strategy will be decided using QSPM matrix. The results of the company's environmental analysis show that PD Waringin in strong external and internal position but still need to be improved in order to strengthen the external and internal position. Based on the result of the analysis using Comprehensive Strategy Formulation Framework, the proposed strategy for PD Waringin is the SO (Strength-Opportunities) strategy, which is product development, maintaining the selling price, optimizing the growth and sales.

Keywords: *marketing strategy, Comprehensive Strategy Formulation Framework, fish feed*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas perlindungan dan berkat-Nya yang begitu besar sehingga penelitian yang berjudul “Usulan Strategi Pemasaran pada PD Waringin” ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian ini dibuat sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program Pascasarjana di Universitas Katolik Parahyangan Bandung. Penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih atas bantuan, bimbingan, dan dukungan yang telah diberikan selama penyusunan laporan penelitian ini. Terima kasih kepada:

1. Dr. Laura Lahindah, SE., MM sebagai dosen pembimbing yang telah membantu, mengarahkan, dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan, dorongan, serta saran-saran yang sangat berarti bagi penulis dalam menyelesaikan penelitian ini.
2. Prof. Dr. Marcellia Susan K. SE., MSIE dan Dr. Istiharini, SE., MM sebagai dosen penguji yang telah memberikan kritik dan saran kepada penulis.
3. PD Waringin yang telah bersedia menjadi narasumber utama dalam penelitian ini.
4. Kedua orang tua yang selalu memberikan doa dan dukungannya sehingga penulis mampu untuk menyelesaikan penelitian ini dengan lancar.
5. Sandra Sunanto, Ph.D selaku kepala dan Agus Gunawan, Ph.D selaku sekretaris Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan kelancaran dalam penyelesaian penelitian ini.
6. Seluruh Dosen Pengajar dan Staf Sekretariat atas jasa dalam proses perkuliahan hingga pembuatan tesis ini selesai.

7. Teman-teman seperjuangan angkatan 2015 atas kebersamaan dan pertemanan selama masa perkuliahan.
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penelitian ini.

Penulis berharap agar penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya. Akhir kata penulis mendoakan semoga Tuhan membalas kebaikan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Terima kasih. Tuhan Yesus Memberkati.

Bandung, 7 Agustus 2017

Penulis

Caroline

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	11
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Kerangka Pemikiran.....	12
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Manajemen Strategi	17
2.1. Tahapan Manajemen Strategi.....	18
2.1.2 Hierarki Strategi.....	21
2.2 Konsep Inti Pemasaran.....	22
2.3 Proses Pemasaran	26
2.4 Strategi Pemasaran.....	28
2.4.1 <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i>	29
2.4.2 Bauran Pemasaran (<i>Marketing Mix</i>)	35
2.2.2.1 <i>Product</i>	35

2.2.2.2 <i>Price</i>	36
2.2.2.3 <i>Place</i>	38
2.2.2.4 <i>Promotion</i>	39
2.5 <i>Comprehensive Strategy Formulation Framework</i>	41
2.5.1 <i>The Input Stage</i>	42
2.5.1.1 Analisa Lingkungan Eksternal.....	43
2.5.1.2 Analisa Persaingan : Lima Kekuatan Porter (<i>Porter's Five-Forces</i>).....	46
2.5.1.3 Analisa Lingkungan Internal	49
2.5.2 <i>The Matching Stage</i>	51
2.5.3 <i>The Decision Stage</i>	56
2.6 Pakan Ikan	58
2.6.1 Jenis-jenis Pakan Ikan	59
2.6.2 Kandungan Nutrisi Pakan Ikan.....	61
BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN	65
3.1 Objek Penelitian	65
3.2 Metode Penelitian.....	66
3.2.1 Jenis dan Sumber Data	66
3.2.2 Teknik Pengumpulan Data	67
3.3 Metode Pengolahan Data.....	69
3.3.1 <i>The Input Stage</i>	69
3.3.2 <i>The Matching Stage</i>	74
3.3.3 <i>The Decision Stage</i>	76
3.4 Operasionalisasi Variabel.....	78

BAB 4 ANALISA DAN PEMBAHASAN	83
4.1 Strategi Pemasaran PD Waringin Saat Ini	83
4.1.1 Bauran Pemasaran PD Waringin Saat Ini	83
4.1.2 <i>Segmenting, Targeting, Positioning</i>	88
4.2 Analisa Lingkungan Eksternal	92
4.3 Analisa Lingkungan Eksternal Industri	98
4.4 Analisa Lingkungan Internal	109
4.5 Perumusan Strategi	129
4.5.1 <i>Input stage</i>	129
4.5.2 <i>Matching Stage</i>	149
4.5.3 <i>Decision Stage</i>	162
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	167
5.1 Kesimpulan	167
5.2 Saran	173
DAFTAR PUSTAKA	177
LAMPIRAN A	181
LAMPIRAN B	183
LAMPIRAN C	191
LAMPIRAN D	195

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penjualan Pakan Ikan PDW Tahun 2006 – 2016 (dalam ton)	9
Gambar 1.2 Diagram Kerangka Pemikiran	15
Gambar 2.1 Tahap Manajemen Strategi	20
Gambar 2.2 Hierarki Strategi	21
Gambar 2.3 Model Lima Kekuatan Porter	46
Gambar 2.4 Bentuk Pakan Ikan : a. Tepung; b. Pelet; c. <i>Crumble</i>	61
Gambar 4.1 Pakan Ikan PD Waringin : (a) Tepung (b) Pelet	85
Gambar 4.2 Lokasi PD Waringin Bandung	87
Gambar 4.3 Logo PD Waringin	91

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Produksi Perikanan, Potensi Lahan Budidaya dan Tingkat Pemanfaatan Lahan Budidaya Perikanan di Indonesia Tahun 2014.	3
Tabel 1.2 Kelompok Pembudidaya Ikan yang Memenuhi Standar Kelembagaan Tahun 2014.....	4
Tabel 2.1 Variabel Bauran Pemasaran	40
Tabel 2.2 <i>The Strategy-Formulation Analytical Framework</i>	42
Tabel 2.3 Variabel-variabel Penting dalam Analisa Lingkungan Eksternal ..	44
Tabel 2.4 Bentuk Matriks SWOT.....	54
Tabel 2.4 Bentuk Dasar Matriks QSPM.....	57
Tabel 3.1 Bentuk Matriks EFE	72
Tabel 3.2 Bentuk Matriks IFE	74
Tabel 3.4 Operasionalisasi Variabel Lingkungan Eksternal-Makro.....	79
Tabel 3.5 Operasionalisasi Variabel Lingkungan Eksternal-Industri.....	80
Tabel 3.6 Operasionalisasi Variabel Lingkungan Internal	81
Tabel 3.7 Operasionalisasi Variabel Bauran Pemasaran	82
Tabel 4.1 Daftar Harga Pakan Ikan PD Waringin	85
Tabel 4.2 Keterangan Penilaian Skala pada Kuisisioner	113
Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Daerah Asal	113
Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Peminatan di Bidang Perikanan	114
Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Lama Berlangganan	115
Tabel 4.6 Profil Responden Berdasarkan Frekuensi Pembelian	115
Tabel 4.7 Hasil Kuisisioner Bauran Pemasaran Produk	116
Tabel 4.8 Hasil Kuisisioner Bauran Pemasaran Harga	121

Tabel 4.9 Hasil Kuisisioner Bauran Pemasaran <i>Place</i>	122
Tabel 4.10 Hasil Kuisisioner Bauran Pemasaran Promosi	125
Tabel 4.11 Matriks EFE PD Waringin	137
Tabel 4.12 Matriks IFE PD Waringin	148
Tabel 4.13 Matriks SWOT PD Waringin	150
Tabel 4.14 Kelompok Pembudidaya Ikan yang Memenuhi Standar Kelembagaan di Pulau Jawa Tahun 2014	152
Tabel 4.15 Matriks QSPM PD Waringin	163

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran A Dokumentasi	181
Lampiran B.1 Analisis Lingkungan Eksternal	183
Lampiran B.2 Analisis Lingkungan Industri	185
Lampiran B.3 Analisis Lingkungan Internal	187
Lampiran B.4 Aspek Pemasaran	188
Lampiran C Kusioner untuk Konsumen	191
Lampiran D Daftar Pertanyaan untuk Pesaing	194

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara kepulauan terbesar di dunia yang memiliki potensi sektor perikanan yang sangat besar. Sektor perikanan maupun kelautan dapat dijadikan sebagai salah satu sumber bagi pertumbuhan ekonomi nasional. Hal ini dapat terjadi karena adanya daya dukung berupa: (1) kapasitas suplainya besar dengan dukungan permintaan yang terus meningkat, (2) outputnya berupa ikan dan industri pengolahan perikanan yang dapat diekspor, pada sisi inputnya berasal dari sumber daya domestik, (3) potensi industri hulu dan hilirnya besar sehingga mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar, serta (4) produknya memiliki sifat dapat diperbaharui, sehingga mendukung bagi pembangunan yang berkelanjutan.

Sektor perikanan pada dasarnya dibagi menjadi dua yaitu perikanan tangkap dan perikanan budidaya. Perikanan tangkap dilakukan dengan cara memburu atau menangkap ikan dengan menggunakan sarana penangkapan yang dilakukan oleh nelayan ataupun perusahaan ikan di laut maupun perairan umum seperti sungai, waduk, danau, dan rawa. Sedangkan perikanan budidaya dilakukan melalui pemanfaatan wilayah pesisir pantai yang tenang dan terlindung untuk memelihara komoditas perikanan yang bernilai ekonomis dengan menggunakan teknologi budidaya tertentu. Kegiatan ini dilakukan secara perorangan, kelompok atau perusahaan di laut ataupun melalui proses budidaya yang dilakukan di tambak ataupun di kolam (Kementrian Kelautan dan Perikanan, 2016).

Pasokan ikan di Indonesia sebelumnya bersumber dari perikanan tangkap namun pendapatan ikan hasil tangkapan telah menurun selama dasawarsa terakhir ini. Selain itu terdapat juga keprihatinan lain yang berkaitan dengan terkurasnya stok beberapa spesies ikan. Oleh karena itu kini perikanan budidaya telah menjadi faktor penggerak utama untuk peningkatan produksi, melalui pengembangan budidaya perikanan air laut, payau dan air tawar. Perikanan budidaya merupakan komponen penting dari perikanan Indonesia yang memberikan kontribusi untuk keamanan pangan nasional, pendapatan dan penciptaan lapangan kerja dan pendapatan devisa negara (*Food Agriculture Organization, 2005*).

Worldfish (2016) sebagai organisasi penelitian nirlaba internasional di Asia, Afrika, dan Pasifik mengindikasikan bahwa perikanan budidaya akan melampaui perikanan tangkap sebagai sumber utama ikan di Indonesia sebelum tahun 2030. Selain itu, investasi dalam bidang budidaya ikan akan berperan penting dalam peningkatan pasokan dan konsumsi ikan dalam negeri, menjaga agar harga ikan tetap terjangkau, serta akan menjadi kontribusi bidang perikanan dalam menjaga ketahanan pangan dan gizi di Indonesia. Saat ini Indonesia merupakan produsen perikanan budidaya terbesar keempat di dunia dan sektor ini harus tumbuh agar dapat memenuhi permintaan ikan di masa mendatang.

Berdasarkan data Kementerian Kelautan dan Perikanan (2016), pada tahun 2014 Indonesia memiliki total area yang dimanfaatkan untuk budidaya perikanan seluas 1,25 juta hektar dengan volume produksi ikan budidaya sebanyak 14,2 juta ton. Jenis budidaya yang berkontribusi terbesar pada volume produksi perikanan budidaya diantaranya adalah budidaya tambak, kolam, perairan umum, mina padi, dan laut. Tren produksi perikanan budidaya ini mengalami peningkatan sejak tahun

2010, dimana kenaikan dari tahun 2010 sampai 2014 adalah sebesar 23,44%. Atas pencapaian produksi perikanan budidaya tersebut, *Food Agriculture Organization* menempatkan Indonesia sebagai penghasil produksi perikanan budidaya terbesar kedua setelah negara Cina.

Produksi ikan hasil budidaya diperkirakan akan naik terus di tahun-tahun mendatang karena luasnya wilayah budidaya ikan di Indonesia (Darmawan, 2015).

Tabel 1.1 menunjukkan potensi dan tingkat pemanfaatan lahan budidaya perikanan di Indonesia tahun 2014. Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa Indonesia belum memanfaatkan lahan budidayanya secara maksimal sehingga peluang pengembangan budidaya perikanan masih sangat tinggi.

Tabel 1.1 Produksi Perikanan, Potensi Lahan Budidaya dan Tingkat Pemanfaatan

Lahan Budidaya Perikanan di Indonesia Tahun 2014

Jenis Budidaya	Potensi Lahan Budidaya (Ha)	Pemanfaatan Lahan Budidaya (Ha)	Potensi Pengembangan Budidaya (Ha)	Persentase Pemanfaatan (% per Jenis Budidaya)	Produksi Perikanan Budidaya (ton)
Tambak	2.964.331	667.083	2.297.248	22,50	2.423.860
Kolam	541.100	161.387	379.713	29,83	1.949.140
Perairan umum	158.125	1.707	156.418	1,08	669.930
Mina Padi	1.536.289	142.122	1.394.167	9,25	143.110
Laut	12.123.383	281.474	11.841.909	2,32	9.034.750
Total	17.323.228	1.253.773	16.069.455	7,23	14.220.790

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2016 dan Kementerian Kelautan Perikanan, 2015

Pada tahun 2014 jumlah kawasan perikanan budidaya yang memiliki sarana dan prasarana yang memadai telah mencapai 589 kawasan dengan rincian 198 kawasan budidaya air payau, 228 kawasan budidaya air tawar, dan 163 kawasan budidaya laut (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2015). Selain itu Indonesia

tercatat memiliki jumlah kelompok pembudidaya ikan yang memenuhi standar kelembagaan sebanyak 4.260 kelompok dimana sebanyak 1.738 kelompok berada di pulau Jawa. (Kementrian Kelautan dan Perikanan, 2015).

Tabel 1.2 Kelompok Pembudidaya Ikan yang Memenuhi Standar Kelembagaan Tahun 2014

Pulau	Jumlah Kelompok Pembudidaya (kelompok)
Sumatera	1.070
Jawa	1.738
Bali-Nusa Tenggara	361
Kalimantan	357
Sulawesi	488
Maluku-Papua	246
Total	4.260

Sumber : Kementrian Kelautan dan Perikanan, 2015

Pada tahun 2017, Kementerian Kelautan dan Perikanan memasang target ekspor produk perikanan sebesar US\$ 7,62 miliar. Nilai ini hampir dua kali lipat dari pencapaian ekspor dari bulan Januari sampai November 2016 yaitu sebesar US\$ 3,78 miliar dengan volume ikan sebanyak 978,33 ribu ton (Putra, 2016). Pencapaian target ekspor produk perikanan tentunya harus diimbangi dengan produksi perikanan di dalam negeri.

Keberhasilan produksi perikanan budidaya ikan, khususnya perikanan air tawar dipengaruhi oleh ketersediaan pakan ikan. Ketersediaan pakan akan berpengaruh terhadap pertumbuhan dan kelangsungan hidup ikan yang dibudidayakan. Tahun 2019 total produksi perikanan budidaya nasional diproyeksikan mencapai 31,3 juta ton, dimana sebesar 11,7 juta ton merupakan

produksi ikan. Untuk memenuhi angka capaian produksi ikan tersebut, dibutuhkan setidaknya 14 juta ton pakan ikan (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2017).

Pakan ikan adalah campuran dari berbagai bahan pangan, baik nabati maupun hewani yang diolah sedemikian rupa sehingga mudah dimakan dan sekaligus merupakan sumber nutrisi bagi ikan (Afrianto, 2005). Pakan ikan dibedakan menjadi 2 jenis yaitu pakan alami dan pakan buatan. Pakan alami biasanya diperoleh langsung dari alam tanpa melalui proses pengolahan. Sedangkan pakan buatan merupakan pakan yang dibuat dengan formulasi tertentu, baik nabati maupun hewani. Pakan buatan biasanya dibuat di pabrik dan dijual secara komersial atau bisa juga membuatnya sendiri. Dalam lingkungan budidaya, ikan lebih tergantung pada pakan buatan.

Salah satu permasalahan dalam budidaya ikan adalah tingginya biaya penyediaan pakan ikan sehingga mengurangi keuntungan yang didapatkan oleh petani ikan. Biaya penyediaan pakan berkontribusi antara 70% - 80% dari biaya produksi peternak ikan budidaya. Tingginya biaya penyediaan pakan ikan disebabkan karena bahan baku pakan ikan buatan di Indonesia sebagian besar masih dipenuhi oleh produk impor salah satunya adalah impor tepung ikan (Direktorat Jenderal Perikanan Budidaya, 2017).

Salah satu upaya untuk mengatasi permasalahan ini, Menteri Kelautan dan Perikanan Indonesia, Susi Pudjiastuti, menerapkan kebijakan pemberantasan penangkapan ikan ilegal (*illegal fishing*). Kebijakan ini telah membuat persediaan ikan di Indonesia melimpah sekaligus mengurangi jumlah impor tepung ikan sebagai bahan baku pakan ikan. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik diketahui bahwa impor tepung ikan Indonesia mengalami penurunan dari tahun 2014 hingga

2016. Impor tepung ikan pada 2014, mencapai 38.295 ton mengalami penurunan pada tahun 2015 menjadi 29.887, 42 ton (Afandi, 2016). Lalu pada triwulan ketiga tahun 2016, impor tepung ikan mengalami penurunan drastis menjadi 4.098 ton. Peningkatan persediaan ikan di Indonesia bisa menjadi potensi peningkatan produksi tepung ikan lokal yang digunakan untuk bahan baku pakan ikan. Penggunaan tepung ikan lokal tentunya akan mengurangi biaya produksi pakan ikan.

Selain menerapkan kebijakan pemberantasan *illegal fishing*, Kementerian Kelautan Perikanan juga berupaya mendorong penurunan harga pakan dengan memenuhi kebutuhan bahan baku lokal untuk pakan ikan melalui program Gerakan Pakan Ikan Mandiri (Gerpari). Gerpari merupakan gerakan untuk mendorong kemandirian kelompok agar dapat memproduksi dan mengembangkan pakan ikan dari bahan baku lokal serta penyediaan sarana produksi pakan secara mandiri. Indonesia memiliki sumber daya alam yang sangat mendukung untuk pengembangan pakan ikan mandiri guna mengurangi ketergantungan akan pakan berbahan baku impor.

Gerakan pakan mandiri akan difokuskan untuk budidaya ikan air tawar. Hal ini dikarenakan hingga saat ini konsumsi pakan untuk budidaya di air tawar masih lebih banyak dibandingkan dengan budidaya di air payau. Selain itu ikan air tawar memiliki harga jual yang tidak terlalu tinggi sehingga biaya produksinya harus dapat ditekan agar keuntungan yang diperoleh bisa lebih besar (Kementerian Kelautan dan Perikanan, 2016). Berdasarkan uraian diatas, program Gerpari merupakan peluang yang sangat baik untuk para pelaku budidaya ikan maupun produsen pakan ikan berbahan baku lokal.

Di Jawa Barat, penggunaan pakan buatan dalam budidaya ikan air tawar mulai meningkat semenjak akhir tahun 1980, seiring dengan berkembangnya kolam air deras dan keramba jaring apung di Waduk Cirata, Kabupaten Bandung Barat (Darman, 2015). Ketika itu para pembudidaya sangat bergantung terhadap pakan buatan pabrik untuk peningkatan pertumbuhan dan produksi ikan. Hingga tahun 2016 ini terdapat 68 perusahaan pakan ikan yang tersebar di beberapa wilayah Indonesia (Kementrian Kelautan dan Perikanan, 2016). Perusahaan-perusahaan tersebut memproduksi pakan ikan dengan berbagai merek yang diperuntukkan pada jenis ikan air tawar, ikan hias, ikan laut, maupun larva ikan.

Saat ini produksi pakan ikan berbahan baku lokal mulai berkembang semenjak diterapkannya program Gerpari oleh Kementrian Kelautan dan Perikanan. Pakan yang diproduksi dalam negeri ini harus memiliki kemampuan daya saing yang tinggi dengan produk impor. Namun, dari segi harga harus tetap terjangkau agar dapat menurunkan biaya produksi pakan ikan secara keseluruhan (Kementrian Kelautan dan Perikanan, 2016).

Dari uraian sebelumnya dapat diketahui bahwa Indonesia masih memiliki potensi area budidaya ikan yang luas dengan banyaknya kelompok pembudidaya ikan, serta kebijakan pemerintah dalam bidang perikanan saat ini sangat mendukung pelaku usaha budidaya ikan maupun usaha pakan ikan. Fakta-fakta tersebut menunjukkan bahwa potensi perkembangan usaha pakan ikan di Indonesia masih sangat besar.

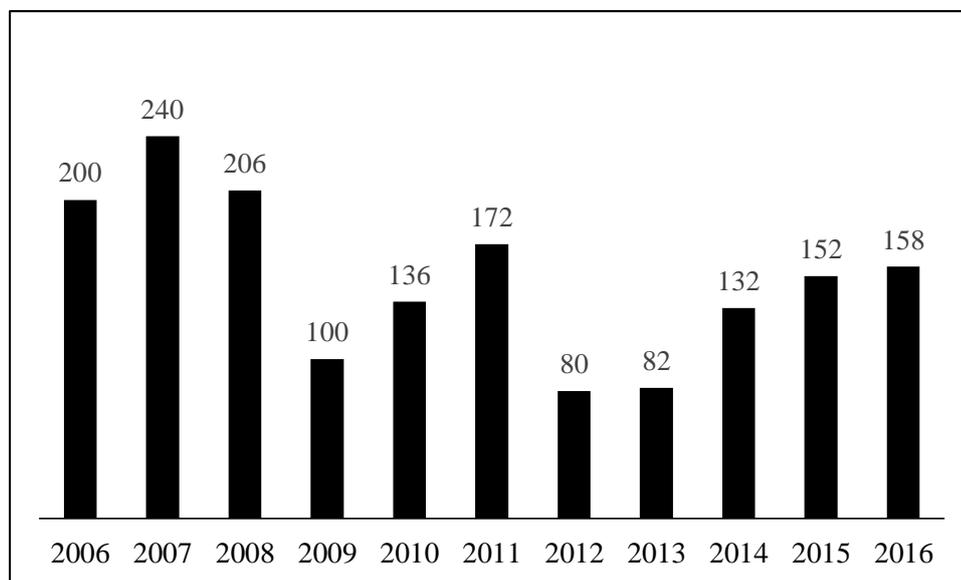
Salah satu produsen pakan ikan di Bandung adalah PD Waringin. PD Waringin merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang produksi pakan ternak buatan. Saat ini perusahaan dikelola oleh generasi kedua yang

mempekerjakan 8 orang pegawai laki-laki untuk bagian produksi. PD Waringin berdiri sejak tahun 1990 dengan memproduksi pakan ternak untuk ayam. Seiring perkembangannya, perusahaan ini kemudian mulai memproduksi jenis pakan ternak lain yaitu untuk burung, kuda, dan ikan. Namun karena satu dan lain hal, pada tahun 2000 PD Waringin mulai mengalami penurunan penjualan hingga kekurangan modal usaha sehingga tidak dapat memproduksi beberapa jenis pakan ternak. Perusahaan mulai menghentikan produksi pakan ternak untuk ayam, burung, dan kuda dan memutuskan untuk memproduksi pakan ikan saja khususnya jenis ikan konsumsi.

Pakan ikan yang diproduksi oleh PD Waringin berasal dari bahan baku lokal seperti dedak padi, tepung ikan, tepung darah sapi, tepung jagung, bungkil kelapa dan bungkil kedelai. Penggunaan bahan baku lokal membuat harga pakan ikan PD Waringin menjadi murah daripada pakan ikan berbahan baku impor. Satu kilo pakan ikan berbentuk tepung dihargai Rp 4.500 dan untuk pakan ikan berbentuk pelet dihargai Rp. 6.500 per kilogram. Harga ini jauh lebih murah daripada pakan ikan buatan pabrik yang harganya bisa mencapai Rp. 9.000 hingga Rp. 11.000 per kilogram. Sebagian besar konsumen pakan ikan PD Waringin berasal dari kota Ciamis, Tasikmalaya, Garut, Subang, Purwakarta, dan beberapa daerah lainnya di Jawa Barat. Konsumen pakan ikan PD Waringin rata-rata merupakan pemilik tambak ikan air tawar maupun pemilik toko pakan ikan.

Pakan ikan berbahan baku lokal menghadapi persaingan kuat dengan pakan ikan berbahan baku impor. Pakan ikan berbahan baku impor diproduksi oleh pabrik besar dan memiliki harga jual yang lebih tinggi daripada pakan ikan berbahan baku lokal yang diproduksi oleh pabrik kecil. Para pembudidaya menganggap bahwa

pakan ikan berbahan baku impor yang dibuat oleh pabrik besar memiliki kualitas yang lebih baik dan lebih disukai oleh ikan. Hal ini menyebabkan pelaku usaha pakan ikan berbahan baku lokal seringkali kesulitan dalam mengembangkan usahanya dalam artian meningkatkan penjualan. Permasalahan dalam mengembangkan usaha ini juga dialami oleh PD Waringin. **Gambar 1.1** menunjukkan data penjualan PD Waringin dari tahun 2006 hingga tahun 2016.



Gambar 1.1 Penjualan Pakan Ikan PDW Tahun 2006 – 2016 (dalam ton)

Jika dilihat dari data penjualan selama 10 tahun terakhir, penjualan tahunan pakan ikan PD Waringin cenderung tidak stabil dan beberapa kali mengalami penurunan penjualan. Rendahnya penjualan tahunan PD Waringin diperkirakan karena para konsumen lebih tertarik pada pakan ikan berbahan baku impor yang dianggap memiliki kualitas yang lebih baik meskipun harganya lebih mahal. Jika dilihat dari kapasitas produksi, PD Waringin juga seharusnya masih berpotensi untuk memperoleh penjualan tahunan yang lebih tinggi mengingat perusahaan

memiliki kapasitas produksi sebesar 1 ton/ hari, maka seharusnya dalam 1 tahun PD Waringin dapat menjual sekitar 300 ton pakan ikan.

Selama ini perusahaan menjalankan bisnis sesuai dengan kebutuhan tanpa melakukan perencanaan strategi pemasaran yang matang. Produk yang dihasilkan perusahaan bersifat monoton dan standar dalam artian belum ada keunggulan khusus pada produk pakan ikan yang dihasilkannya. Perusahaan cenderung pasif pada kegiatan promosi dan kegiatan penelitian pengembangan. Hal yang diunggulkan oleh perusahaan saat ini adalah memproduksi pakan ikan menggunakan bahan baku lokal sehingga harga jual yang ditawarkan lebih murah dari pesaingnya.

Kondisi lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan serta persaingan yang semakin ketat menyebabkan pelaku usaha harus memiliki strategi bisnis yang tepat untuk mempertahankan eksistensinya. Keberhasilan finansial sebuah bisnis seringkali tergantung pada kemampuan pemasaran. Keuangan, operasi, akuntansi, dan fungsi bisnis lainnya tidak akan benar-benar peduli jika tidak ada permintaan yang cukup untuk produk dan jasa sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan (Kotler, 2012).

PD Waringin sebagai salah satu pelaku usaha pakan ikan saat ini belum memiliki strategi pemasaran yang cukup jelas untuk menghadapi berbagai persaingan sehingga dalam hal ini penulis ingin melakukan penelitian terhadap konsep strategi pemasaran yang telah dijalankan perusahaan terhadap produk pakan ikan dan mencoba untuk mengusulkan strategi pemasaran baru berdasarkan kondisi yang sedang dihadapi perusahaan. Oleh karena itu, dalam penyusunan tesis ini penulis akan mengambil topik “Usulan Strategi Pemasaran pada PD Waringin Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penelitian ini akan membahas masalah-masalah berikut :

1. Bagaimana strategi pemasaran yang telah diterapkan PD Waringin saat ini?
2. Apa sajakah kekuatan, kelemahan yang dimiliki dan apa sajakah peluang serta ancaman yang dihadapi oleh PD Waringin?
3. Strategi pemasaran apakah yang diusulkan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan dalam hal pemasaran produk?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab masalah penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu :

1. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang telah diterapkan PD Waringin selama ini.
2. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan yang dimiliki dan untuk mengetahui peluang serta ancaman yang dihadapi oleh PD Waringin.
3. Untuk memberikan usulan strategi pemasaran yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan untuk mengatasi permasalahan dalam hal pemasaran.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi PD Waringin, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi dalam perancangan strategi pemasaran perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

2. Bagi masyarakat, masyarakat dapat memperoleh pengetahuan mengenai perumusan strategi pemasaran dalam bidang usaha pakan ikan dan dapat juga dijadikan sebagai sumber informasi bagi masyarakat yang ingin memulai usaha pakan ikan.
3. Bagi peneliti sendiri, penelitian ini dapat menambah pemahaman peneliti mengenai penerapan metode QSPM dalam proses penyusunan strategi pemasaran untuk bidang usaha pakan ikan.
4. Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk penelitian lanjutan yang berhubungan dengan bidang usaha pakan ikan.

1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam situasi lingkungan yang selalu mengalami perkembangan dan perubahan, manajemen dituntut untuk dapat membuat strategi yang lebih antisipatif dan agresif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi agar dapat mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya. Strategi tersebut harus dapat menyelaraskan perubahan eksternal yang terjadi dengan kondisi internal perusahaan yang dapat dilihat dari aspek sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi yang dimilikinya. Dalam menghadapi persaingan pada lingkungan industri yang semakin bergejolak, diperlukan strategi pemasaran yang dapat mengantisipasi seluruh keinginan dan kebutuhan konsumen.

Perubahan teknologi yang sangat cepat, persaingan global yang sangat kuat, deregulasi, dan perubahan sosial menimbulkan tantangan dan peluang baru dalam pelaksanaan bisnis. Pada kondisi ini pengembangan strategi pemasaran pada

lingkungan yang terus mengalami perubahan merupakan suatu persyaratan keberhasilan perusahaan (Cravens, 2003)

Menurut Kotler (2012), dalam konteks bisnis, pemasaran merupakan proses-proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menciptakan *value* atau nilai bagi konsumen, dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dengan tujuan mendapatkan balasan nilai. Keberhasilan finansial sebuah bisnis seringkali tergantung pada kemampuan pemasaran. Fungsi keuangan, operasi, akuntansi, dan fungsi bisnis lainnya tidak akan benar-benar peduli jika tidak ada permintaan yang cukup untuk produk dan jasa sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan.

Keputusan yang tepat tentang perubahan tidak selalu mudah dibuat. Manajer pemasaran harus memutuskan rancangan produk baru, menentukan harga yang ditawarkan pada pelanggan, menentukan lokasi penjualan, dan menentukan biaya yang harus dikeluarkan untuk kegiatan promosi penjualan. Kemampuan pemasaran merupakan proses pembelajaran yang tidak pernah berakhir (Kotler, 2012).

Menurut Porter (1998), dalam penyusunan strategi perusahaan dimulai dari perhatian pada kemampuan organisasi untuk memaksimalkan sumber-sumber yang dimilikinya dalam menjawab peluang dan tantangan serta berbagai ketidakpastian yang berasal dari luar organisasi sampai pada kajian yang menekankan pada kemampuan sumber-sumber internal organisasi untuk mendorong terjadinya keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

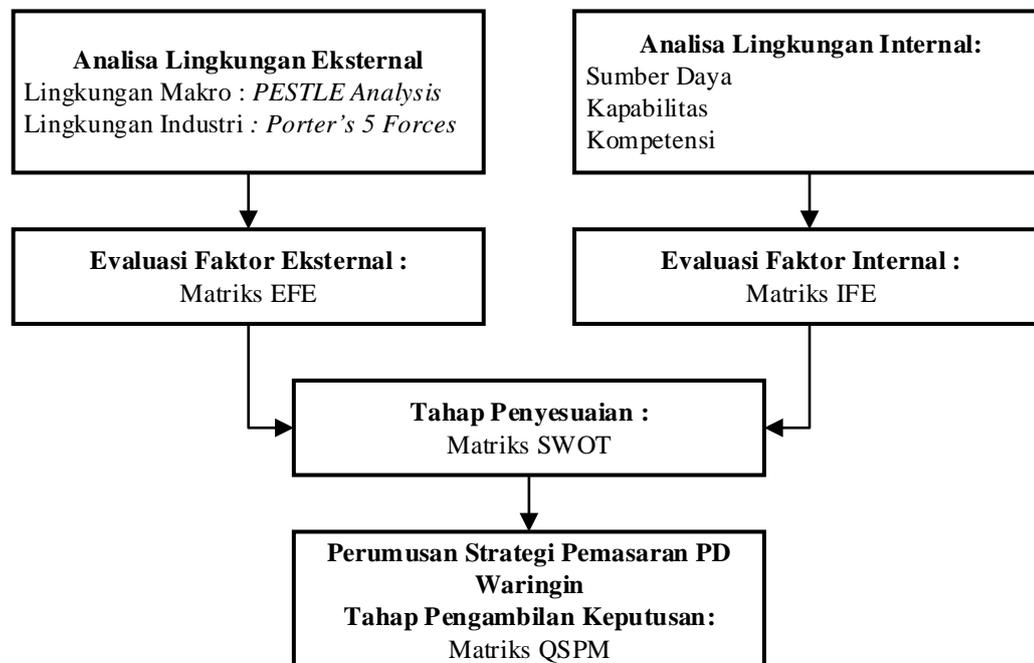
Sebelum perusahaan dapat melakukan perumusan strategi, manajemen perlu untuk mengamati lingkungan sekitar perusahaan. Wheelen dan Hunger (2012)

mengelompokkan lingkungan eksternal menjadi dua kelompok, yaitu lingkungan eksternal makro dan lingkungan industri yang berkaitan dengan aspek persaingan. Analisa lingkungan eksternal dan internal dilakukan agar perusahaan dapat mengetahui kekuatan yang dimilikinya untuk menangkap peluang dan mengatasi ancaman yang dihadapi perusahaan. Sebaliknya, jika perusahaan memiliki kelemahan maka diperlukan adanya upaya untuk mengatasi kelemahan tersebut sehingga peluang yang ada dapat tetap dimanfaatkan dan ancaman yang ada tidak mengganggu perusahaan.

Analisa lingkungan eksternal makro terdiri dari aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan lingkungan alam (*PESTLE Analysis*). Sedangkan analisa lingkungan industri mengacu pada *Porter's 5 Forces Analysis*, yang meliputi aspek potensi masuknya pesaing baru, persaingan dengan kompetitor yang sudah ada saat ini, kekuatan penawaran konsumen, kekuatan penawaran dari *supplier*, dan potensi pengembangan barang pengganti. Adapun analisa lingkungan internal meliputi aspek sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi perusahaan.

Data yang diperoleh dari hasil analisa eksternal dan internal selanjutnya diolah menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation*. Tahap selanjutnya dalam perumusan strategi merupakan tahap penyesuaian antara peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal yang datanya diperoleh pada tahap pertama. Penyesuaian antara faktor-faktor kritical eksternal dan internal merupakan kunci untuk menghasilkan beberapa alternatif strategi yang layak (David, 2011). Pada penelitian ini tahap penyesuaian dilakukan dengan menyusun matriks SWOT.

Penentuan strategi yang paling cocok dari beberapa alternatif strategi untuk diterapkan perlu dikaji lebih lanjut dengan mempertimbangkan kembali dengan masing-masing faktor eksternal dan internal. Tahapan ini dapat dilakukan dengan menggunakan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM menggunakan hasil analisis lingkungan dari tahap pertama dan hasil pencocokan dari analisis tahap kedua untuk secara objektif menentukan strategi yang paling menarik untuk dijalankan diantara strategi-strategi alternatif.



Gambar 1.2 Diagram Kerangka Pemikiran

