

POSISI STRATEGI BERSAING BISNIS PEMBENIHAN UDANG VANAME DENGAN PENDEKATAN *COMPETITIVE PROFIL MATRIX* (STUDI PADA PT. SEMAR EMAS SITUBONDO, JAWA TIMUR)

Marcus Remiasa & Terry Sugiharto

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya

Email: markus@petra.ac.id

Abstract

The business competition of vannamei shrimp seed has strongly expanded by the increasing of Indonesian shrimp export. The businessman competes in preparing vannamei shrimp seed for Indonesian fisherman. The ability of competition has influenced in company competitive strategy. This research aimed to identify the position of competitive strategy and to know the strong and low point of critical success factor (CSF) in the business of vannamei shrimp seed. This research used descriptive qualitative research by using phenomenology. The technic of data collecting used interview and direct observation to the research subject. The research result by using Competitive Profile Matrix (CPM) showed that the position of competitive strategy in PT Semar Emas is not strong enough yet as its competitor, PT Dewa Ndaru. The competition ability of PT Semar Emas can be showed in critical success factor (CSF) with the low point in the old company management, the traditional marketing management, the government policy and unstable economic condition. The strong point is in the product location of vannamei shrimp seed and the quality of human resource.

Keywords: *competitive strategy position, competitive profile matrix, critical success factor*

PENDAHULUAN

Indonesia adalah negara kepulauan dengan kekayaan maritim yang melimpah. Menurut Kepala Pusat Perencanaan Pembangunan Hukum Nasional, Agus Subandriyo (2015) "Indonesia merupakan negara kepulauan yang terbesar di dunia, terdiri dari 17.499 pulau. Luas total wilayah Indonesia adalah 7,81 juta km² terdiri dari 2,01 juta km² daratan, 3,25 juta km² lautan, dan 2,55 juta km² Zona Ekonomi Eksklusif (ZEE)". Dengan adanya kekayaan sumber daya pesisir dan lautan yang melimpah maka Indonesia memiliki potensi yang

sangat penting, karena di wilayah pesisir dan lautan menyediakan berbagai sumber daya alam, baik hayati maupun non-hayati yang bernilai ekonomis dan ekologis yang tinggi. Salah satu sumberdaya kelautan yang menjadi komoditas andalan dan primadona ekspor di Indonesia adalah udang. Komoditas udang yang diekspor adalah udang beku, udang segar dan udang olahan yang telah memberikan kontribusi devisa yang cukup besar, sehingga potensi usaha tambak udang berpeluang besar untuk berkembang di Indonesia.

Menurut data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik (BPS), ekspor udang Indonesia mencapai 136,3 ribu ton dengan nilai US\$1,13 miliar sepanjang Januari hingga Agustus 2016. Volume ekspor udang naik 6,84%, sedangkan nilai ekspor udang naik 3,75%. Untuk memenuhi kebutuhan udang yang selalu meningkat setiap tahunnya, udang budidaya menjadi tumpuan bagi komoditas ekspor udang. Salah satu komoditas andalan budidaya udang di tambak adalah budidaya jenis udang vaname, karena di samping harganya yang cenderung meningkat, juga teknologi budidayanya yang telah memasyarakat.

Salah satu perusahaan yang melakukan pembenihan udang vaname (pemeliharaan *naupli-post larva*) adalah PT Semar Emas yang berada di Kabupaten Situbondo, Jawa Timur. Perusahaan didirikan oleh Iwan Sugiharto dan Mega Hutomo telah bergerak dalam bidang pembenihan udang (pemeliharaan *naupli-post larva*) sejak 1990. Pada tahun 2008 memutuskan untuk beralih pada pembenihan udang vaname (*Litopenaeus vannamei*). Setelah beralih ke pembenihan udang vaname atau sebutan lainnya adalah *hatchery*, penjualan bibit udang vaname PT Semar Emas mengalami peningkatan permintaan yang signifikan, dimana penjualannya dapat mencapai 280.000.000 ton (kenaikan 10,869%) bibit udang vaname pada tahun 2012 (lihat Tabel 1.)

Tabel 1
**Volume Penjualan bibit udang vaname
PT Semar Emas tahun 2008-2012**

Tahun	Penjualan	Kenaikan (%)
2008	198.000.000	-
2009	215.000.000	8.585%
2010	230.000.000	6.976%
2011	255.000.000	10,869%
2012	280.000.000	9.803%

Sumber: Data Internal PT Semar Emas

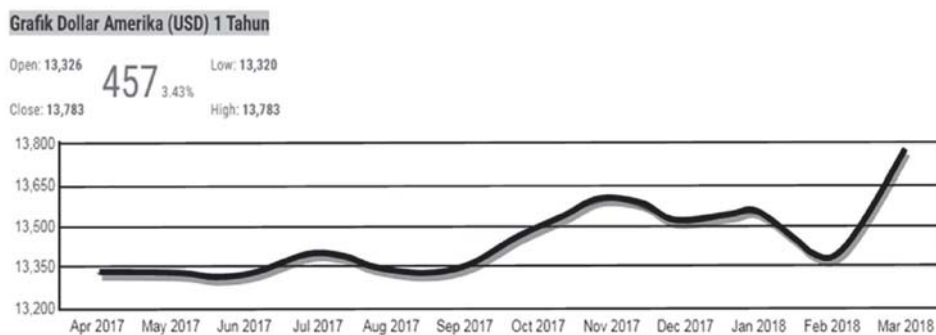
Suksesnya kegiatan usaha tambak vaname oleh PT Semar Emas, tidak lepas dari penyediaan bibit udang vaname yang berkualitas baik. Bibit udang vaname yang digunakan adalah bibit F1 berasal dari Hawaii untuk menghasilkan bibit udang vaname unggulan. Selain itu, faktor demografis juga mendukung dimana letak lokasi produksi bibit udang vaname di perairan Situbondo memiliki kualitas air dan cuaca yang sangat baik. Begitupula dengan sumber daya manusia yang berjumlah 20 orang dengan rata-rata bekerja 10 tahun memiliki pengalaman dalam teknik pembibitan sehingga mendukung proses produksi pembenihan bibit udang vaname. Dukungan lain berupa penggunaan teknologi antara lain; penggunaan alat pemeriksa PH air, dan penggunaan CCTV yang selalu aktif 24 jam untuk mengawasi proses produksi maupun keamanan perusahaan dan alat-alat teknologi penunjang produksi lainnya. Hingga sekarang, PT Semar Emas masih melakukan pemasaran dari mulut ke mulut untuk menjual benih udang vaname pada konsumen. Walau demikian, PT Semar Emas memiliki jaringan konsumen yang loyal dari Jawa, Bali, NTB, Sulawesi, dan Kalimantan.

Selain itu, dari segi manajemen perusahaan PT Semar Emas masih menggunakan manajemen tradisional dimana belum adanya standar pekerjaan yang harus di jalankan oleh para pegawai secara tertulis dan belum memiliki uraian pekerjaan maupun spesifikasi pekerjaan dalam menetapkan status seorang pekerja, sehingga terjadi adanya ketidakefisienan dalam hal produksi. Sulistiyani dan Rosidah (2003,p. 19) mengemukakan bahwa model tradisional tidak terlepas dari dampak teori birokrasi. Hal tersebut ditarik oleh adanya bukti bahwa dalam model tradisional terdapat dampak dari teori Taylor, Frank dan Gilbert yang menyatakan bahwa untuk mengatasi ketidakefisienan dalam organisasi atau perusahaan maka

organisasi disarankan untuk membuat standart pegawai yang jelas, spesialisasi pegawai, kontrol yang kuat, penempatan pegawai berdasarkan keahlian, dan sistem penggajian berdasarkan pada jenis dan khas pegawai, selain itu dari segi pengembangan produk sejenis.

Meski dari segi Internal PT Semar Emas memiliki keunggulan tetapi banyak faktor-faktor eksternal yang berdampak buruk terhadap bisnis pembibitan udang vaname. Salah satunya ialah faktor melemahnya perekonomian indonesia yang terjadi sejak April 2017 hingga Maret 2018.

Pesaing-pesaing baru yang bermunculan tentunya bukan hanya berlatar belakang bisnis keluarga melainkan ada yang merupakan perusahaan umum atau sudah *go-public* sehingga jika dilihat dari segi keuangan perusahaan yang sudah *go-public* memiliki sumber pendanaan tidak terbatas, tidak hanya dari dana internal melainkan juga dari para penanam modal eksternal. Sedangkan PT Semar Emas yang merupakan bisnis keluarga dimana sumber pedanaannya dari dana pribadi, sehingga PT Semar Emas memiliki keterbatasan dana yang hanya terbatas dari pendanaan internal atau dari dana pribadi.



Gambar 1 Grafik Dollar Amerika

Sumber: seputarforex.com

Ketidakstabilan perekonomian yang dialami pemerintahan indonesia akibat perubahan nilai rupiah terhadap dolar, tentunya berdampak terhadap kinerja perusahaan karena PT Semar Emas menggunakan induk udang vaname dari Hawaii, sehingga harga induk yang dibeli oleh PT Semar Emas mengikuti harga satuan dolar. Selain dari faktor ekonomi, kompetitor juga menjadi faktor yang memberi dampak terhadap perusahaan karena udang vaname adalah primadona dalam komoditi ekspor indonesia sehingga menumbuhkan pesaing-pesaing baru yang berlomba-lomba untuk terjun dalam bidang usaha pembibitan udang vaname khususnya di wilayah Situbondo.

Dengan berkembangnya persaingan dibidang pembenihan udang vaname tentu berdampak pada posisi bisnis PT Semar Emas karena munculnya kompetitor-kompetitor baru yang menggunakan sistem manajemen yang moderen. Saat ini, PT Semar Emas sendiri memiliki kompetitor yang cukup berat yaitu PT Dewa Ndaru dan PT Dewi Windu karena kedua pesaing tersebut menggunakan manajemen yang lebih moderen serta memiliki rantai bisnis dengan sektor yang sama yaitu penghasil udang vaname yang sudah melakukan pengembangan dari segi perluasan jenis produk yang memiliki rantai usaha dari pembenihan udang vaname hingga kepada proses pembesaran udang vaname.

Melihat kondisi persaingan ini, maka mengetahui posisi strategi bersaing perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan memahami apakah perusahaan dalam posisi yang lemah atau posisi yang kuat dalam sektor bisnis pembenihan udang vaname. Sehingga kedepannya PT Semar Emas dapat mengantisipasi dan melakukan evaluasi terhadap posisi bisnis yang dimiliki sekarang. Berdasarkan latar belakang di atas penulis mengambil judul penelitian tentang posisi strategi bersaing bisnis pembenihan udang vaname dengan pendekatan *Competitive Profile Matrix (CPM)* untuk mengetahui posisi strategi bersaing bisnis pembenihan udang vaname dan untuk mengetahui titik kuat dan titik lemah PT Semar Emas.

LITERATUR REVIEW

a. Perusahaan Keluarga

Perusahaan keluarga adalah salah satu bentuk usaha yang mengikutsertakan anggota keluarga, baik dalam kepemilikan maupun dalam menjalankan usaha. Susanto (2007) mendeskripsikan ada dua jenis bisnis keluarga yaitu: 1) *Family Owned Enterprises* (FOE). Yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan pengawas perusahaan. 2) *Family Business Enterprises* (FBE). Yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Jadi baik pengelolaan dan kepemilikan dipegang oleh orang yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh posisi penting perusahaan di pegang oleh anggota keluarga.

b. Manajemen Strategis

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan

sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagai disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Istilah manajemen strategis memiliki sinonim dengan istilah perencanaan strategis (David, 2012, p. 18).

Menurut David (2012), proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

c. Visi dan Misi Perusahaan

Visi adalah keadaan masa depan organisasi yang mungkin dan dikehendaki yang mencakup tujuan spesifik sedangkan misi lebih terkait dengan perilaku dan masa kini. Sebagaimana diindikasikan dalam model manajemen strategis, pernyataan sebuah visi dan misi yang jelas dibutuhkan sebelum strategi-strategi alternatif dapat dirumuskan dan diterapkan. Menurut Rarick dan Vitton (1995), perusahaan dengan pernyataan misi formal memiliki pengembalian atas ekuitas pemegang saham dua kali lebih besar dibandingkan perusahaan tanpa pernyataan misi (dalam David, 2012,). Lebih lanjut Bart dan Baetz (1998) mengemukakan bahwa terdapat tautan positif antara pernyataan misi dan kinerja organisasi (dalam David, 2012).

d. Analisa Eksternal

Analisa eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas

dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Analisa Eksternal bertujuan mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respons berupa tindakan.

David (2012) menjabarkan kekuatan-kekuatan analisa eksternal utama dapat dibagi menjadi lima kategori luas: (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan; (3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum; (4) kekuatan teknologi; dan (5) kekuatan kompetitif. Tautan antara kekuatan-kekuatan tersebut dengan organisasi secara signifikan memengaruhi semua produk, jasa, pasar, dan organisasi di dunia. David (2012) menjabarkan penjelasan mengenai faktor-faktor eksternal yaitu:

- **Kekuatan Ekonomi**
Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi.
- **Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan**
Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan. Memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba di semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan.
- **Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum**
Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum, karenanya, dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

- **Kekuatan Teknologi**
Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi. Internet mengubah hakikat terdalam dari peluang dan ancaman dengan mengubah siklus hidup produk, meningkatkan kecepatan distribusi, menciptakan produk dan jasa baru menghapuskan batasan-batasan pasar geografis tradisional, dan mengubah perimbangan historis antara standar-disasi produk dan fleksibilitas.
- **Kekuatan Kompetitif**
Salah satu bagian penting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Variabel lain yang biasanya digunakan mencakup pangsa pasar, keluasan produk saingan, ekonomi dunia, afiliasi asing, keuntungan pemilik, daya saing harga, kemajuan teknologi, pergeseran populasi, tingkat suku bunga, dan pengurangan polusi.

e. Analisis Internal

Analisis Internal adalah mengidentifikasi aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Mereka muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan aktivitas sistem informasi manajemen suatu bisnis.

Pandangan Berbasis Sumber Daya memperoleh popularitas pada tahun 1990-an dan terus berlanjut sampai sekarang. Pendekatan Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource Based View RBV*) terhadap keunggulan kompetitif meyakini bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan daripada berbagai faktor eksternal dalam upaya untuk meraih serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Para penganut

pandangan RBV percaya bahwa kinerja organisasional akan sangat ditentukan oleh beragam sumber daya internal yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori luas: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasional. Teori RBV berpendapat bahwa sumber dayalah yang sesungguhnya membantu perusahaan menangkap peluang dan menetralkan ancaman (David, 2012, p. 17).

f. *Competitive Profile Matrix (CPM)* sebagai Alat Analisis

Competitive Profile Matrix (CPM) mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam tautannya dengan posisi strategis perusahaan sampel. Faktor keberhasilan penting (*critical success factor*) dalam *Competitive Profile Matrix* mencakup isu-isu internal maupun eksternal.

Faktor-faktor keberhasilan penting dalam *Competitive Profile Matrix* juga tidak dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman sebagaimana dalam faktor eksternal. Dalam *Competitive Profile Matrix*, peringkat dan skor bobot total perusahaan-perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis perbandingan ini memberikan informasi strategis internal yang penting (David, 2012, p. 20).

Widodo (2010) menggambarkan *Competitive Profile Matrix (CPM)*, yang telah dimodifikasi terdiri dari komponen-komponen berikut :

1. Faktor Penentu Keberhasilan (*Critical Success Factors*)
Faktor penentu keberhasilan merupakan faktor-faktor terpenting yang berdampak terhadap keberhasilan produk atau jasa di pasar.
2. Peringkat (*Rating*)
Peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respons produk atau jasa terhadap faktor-faktor penentu

keberhasilan. Kisaran peringkat diberikan antara 1,0 - 4,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Faktor penentu keberhasilan diberi nilai 1 artinya kelemahan utama, diberi nilai 2 artinya kelemahan minor, diberi nilai 3 artinya kekuatan minor, dan diberi nilai 4 artinya faktor tersebut menjadi kekuatan utama produk atau jasa.

3. Bobot (*Weighted*)
Bobot dalam CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan produk atau jasa yang ditawarkan. Bobot berkisar dari 0,0 yang berarti tidak penting dan 1,0 yang berarti penting. Jumlah dari semua bobot dari faktor-faktor yang dianalisis harus sama dengan 1,0.
4. Nilai Terbobot (*Weighted Score*)
Nilai terbobot adalah hasil yang dicapai setelah masing-masing bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai peringkatnya.
5. Jumlah Nilai Terbobot (*Total Weighted Score*)
Jumlah semua nilai terbobot adalah sama dengan total nilai terbobot. Nilai akhir dari jumlah nilai terbobot harus berada di antara rentang 1.0 (rendah) untuk 4.0 (tinggi). Rata-rata total nilai terbobot untuk CPM adalah 2,5 dimana setiap produk atau jasa dengan total nilai terbobot berada di bawah 2,5 dapat dikatakan dalam posisi yang lemah. Produk atau jasa dengan total nilai terbobot lebih tinggi dari 2,5 maka dianggap memiliki posisi yang kuat. Dimensi lain dalam CPM adalah produk atau jasa dengan jumlah nilai terbobot yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaing. Meski demikian angka-angka total nilai terbobot hanyalah menggambarkan kekuatan relatif produk atau jasa yang dibandingkan.

g. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran memaparkan tentang dimensi-dimensi kajian yang utama dalam bentuk grafik, gambar ataupun naratif. Langkah awal adalah mengenal visi, misi dan tujuan perusahaan. Kemudian mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang mampu dijalankan oleh PT Semar Emas secara relatif bila dibandingkan dengan kompetitor. Selanjutnya diolah dengan pendekatan *Competitive Profile Matrix (CPM)*. Matriks ini mengidentifikasi pesaing utama perusahaan dan membandingkannya dengan menggunakan *Critical Success Factors (CSF)* perusahaan. Analisis ini menghasilkan posisi strategi bersaing dan juga mengungkapkan titik kuat dan titik lemah relatif perusahaan terhadap pesaingnya, sehingga perusahaan akan tahu, area mana yang harus ditingkatkan dan, area mana yang harus dilindungi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka menghasilkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

METODOLOGI PENELITIAN

a. Lokasi Penelitian

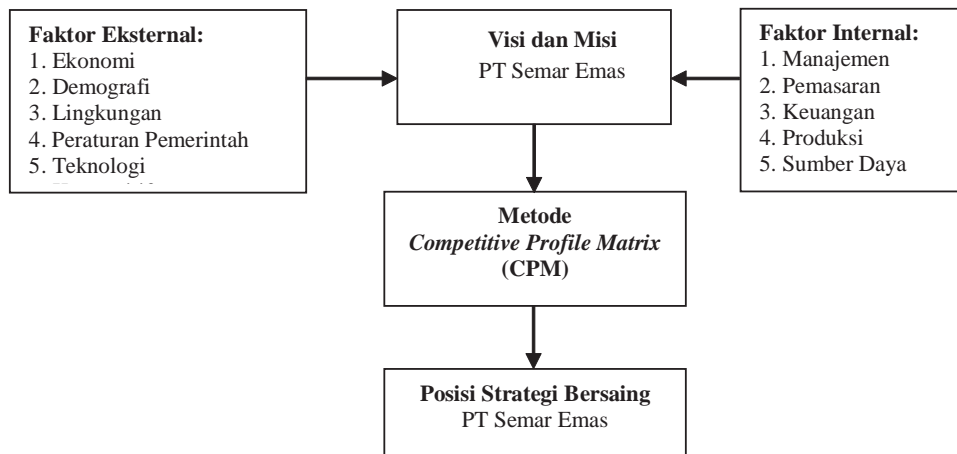
Salah satu perusahaan yang melakukan pembenihan udang vaname (pemeliharaan *naupli-post larva*) adalah PT Semar Emas yang berlokasi di Jalan Raya Kali Anget, KM 151, Besuki, Kabupaten Situbondo, Jawa Timur.

b. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan fenomenologi. Pendekatan fenomenologi adalah sebuah studi dalam bidang filsafat yang mempelajari manusia sebagai sebuah fenomena. Selain itu karena permasalahan dan fokus penelitian sudah ditentukan sebelumnya maka pemilihan desain penelitian kasus ini secara lebih khusus biasa disebut sebagai studi kasus.

c. Pertanyaan Pengarah Interview

Merumuskan pertanyaan penelitian ini bertolak dari tujuan penelitian dan rumusan



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Sumber: David, 2012

masalah. Pertanyaan-pertanyaan yang relevan dalam proses merumuskan posisi strategi bersaing, antara lain sebagai berikut:

1. Visi dan Misi

Pertanyaan pengarah terkait visi dan misi adalah bagaimana sejarah berdirinya perusahaan PT Semar Emas, apakah visi dan misi perusahaan, dan apa tujuan dari pendirian perusahaan?

2. Faktor Eksternal

Analisis eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan perusahaan dan ancaman yang harus di hindarinya. Apakah kestabilan ekonomi dan peraturan pemerintah memberi dampak bagi bisnis pembenihan udang vaname?, Alat-alat teknologi apa saja yang sangat dibutuhkan untuk melakukan pembenihan udang vaname?, Bagaimana kondisi lingkungan penduduk sekitar perusahaan?, Mengapa memilih lokasi Situbondo sebagai lokasi pembenihan?, Apa yang menjadi keunggulan dalam perusahaan anda dibandingkan dengan kompetitor lainnya?.

3. Faktor Internal

Analisis Internal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari masing-masing fungsi bisnis yang ada di perusahaan. Pertanyaan yang relevan antara lain; Hal-hal apa saja yang sangat berkaitan erat dengan proses produksi perusahaan?, Apakah fasilitas, perlengkapan, mesin dan kantor anda dalam kondisi yang baik?, Bagaimana perusahaan melakukan Pemasaran produk?, Bagaimana kondisi sumberdaya manusia yang dimiliki sekarang?., Bagaimana perusahaan menetapkan suatu standar dalam melakukan perekrutan karyawan?, Bagaimana sumber pendanaan perusahaan? Apakah

bersumber dari dana pribadi? Bagaimana kondisi keuangan perusahaan?, dan Apakah memiliki modal kerja yang mencukupi.?

d. Sumber Data

Sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian ini adalah studi dokumenter, Informan atau narasumber, dan tempat dan aktifitas/peristiwa. Studi documenter melalui penelusuran jurnal/laporan ilmiah, arsip dan dokumen resmi perusahaan. Informan atau narasumber berjumlah 4 orang, terdiri dari; komisaris perusahaan, direktur utama perusahaan, kepala teknisi departemen produksi dan sekretaris PT Semar Emas.

e. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan bentuk penelitian kualitatif dan juga jenis sumber data yang dimanfaatkan, maka teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan untuk memperoleh landasan teoritis dan pembahasan teoritis sesuai permasalahan yang dibahas; Melakukan survey atau *field research*, yaitu dengan cara melakukan wawancara mendalam (*in-dept interviewing*) dengan jenis wawancara semi terstruktur kepada 4 nara sumber untuk memperoleh gambaran yang tepat mengenai objek yang diteliti. Selanjutnya untuk menunjang analisis dengan pendekatan *Competitive Profile Matrix* (CPM), maka dibagikan kuesioner kepada 4 nara sumber tersebut guna mendapatkan konfirmasi kembali mengenai *Critical Success Factor* (CSF).; Observasi langsung terkait kegiatan perusahaan; Mencatat dokumen dimana teknik ini dilakukan untuk mengumpulkan data dari dokumen/ardip yang terkait dengan penelitian ini.

f. Teknik Cuplikan

Teknik cuplikan bersifat selektif dengan menggunakan pertimbangan berdasarkan konsep teoritis, karakteristik empiris, dan keinginan pribadi peneliti. Oleh karena itu

cuplikan yang digunakan adalah bersifat *purposive sampling*, atau lebih tepat cuplikan dengan *criterion based selection*.

g. Validitasi Data

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu (Sugiyono, 2009, p. 464). Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Dari 3 macam teknik triangulasi ini, hanya digunakan triangulasi teknik, yaitu dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi dan kuesioner.

h. Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2013), analisis data ialah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data dilakukan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

HASIL PENELITIAN

a. Jenis Bisnis Keluarga

PT Semar Emas dikategorikan sebagai *Family Business Enterprises (FBE)*. Yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Jadi baik pengelolaan dan kepemilikan dipegang oleh orang yang sama, yaitu keluarga. Begitupula dengan posisi penting perusahaan dipegang oleh anggota keluarga. Perusahaan ini didirikan oleh Iwan Sugiharto dan Mega Hutomo sebagai pengelola, dan masing-masing memegang jabatan Direktur utama dan Komisaris Perusahaan, sekaligus sebagai pemegang 100% saham perusahaan.

Perusahaan ini berdiri pada tahun 1990 di Jalan Raya Kalianget, Besuki, Situbondo, Km 151-152, Jawa Timur. Pada awal mulanya PT Semar Emas merupakan perusahaan yang bergerak pada pembenihan udang (pemeliharaan naupli-post larva) yang memproduksi benih udang windu (*Penaes monodon*).

Berdasarkan perkembangan dan kebutuhan pasar ekspor, PT Semar Emas memutuskan untuk beralih ke pembenihan udang vaname, sehingga pada tahun 2008 beralih pada bisnis pembenihan udang vaname (*Litopenaeus vannamei*) yang induknya di datangkan langsung dari Hawaii, yang biasa disebut induk F1 dan berkualitas tinggi dengan selalu berkomitmen mengutamakan kualitas benih yang dihasilkan.

b. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Visi, misi dan tujuan PT Semar Emas memberikan gambaran yang jelas tentang arah masa depan dan perilaku organisasi. Visi adalah keadaan masa depan organisasi yang dikehendaki dan mencakup tujuan yang spesifik. Sedangkan misi lebih terkait dengan perilaku dan masa kini. Berdasarkan pemahaman dan kriteria Visi, misi dan tujuan maka PT Semar Emas telah memiliki visi, misi dan tujuan yang baik. Visinya adalah "Menjadi perusahaan pembudidaya udang nomor satu di Asia serta berkontribusi untuk mensejahterakan masyarakat". Memiliki 4 Misi, yaitu; 1) Menghasilkan benih unggulan dengan mendatangkan induk unggulan dari hawaii. 2) Meningkatkan jumlah skala produksi, dan memperbesar skala perusahaan untuk menjaga keberlanjutan budidaya. 3) Membuka lapangan kerja baru untuk mengurangi angka kemiskinan. 4) Mendukung pemenuhan standar budidaya yang baik untuk meningkatkan akses pasar nasional dan global. Perusahaan ini mempunyai 2 Tujuan, yaitu; 1) Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. 2) Mewujudkan Kelestarian Sumberdaya budidaya udang.

c. Deskripsi Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara pada keempat nara sumber dari PT Semar Emas, maka diperoleh data mengenai evaluasi faktor eksternal dan evaluasi faktor internal yang kemudian akan diinterpretasikan sebagai hasil dari penelitian.

c.1. Analisis Eksternal

Analisis eksternal digunakan untuk menggambarkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Beberapa indikator yang digunakan dalam analisis eksternal adalah :

Peluang (*Opportunities*)

- Meningkatnya jumlah petambak udang vaname di seluruh Indonesia. Semakin meningkatnya petambak udang vaname di seluruh Indonesia ini menciptakan pasar dan konsumen baru bagi perusahaan. Dalam radius 10 KM dari lokasi perusahaan, terdapat setidaknya lima petambak baru selama tiga tahun terakhir.
- Merosotnya produksi udang windu. Berkurangnya permintaan udang windu dikarenakan banyaknya penambak udang yang beralih untuk menggunakan bibit udang vaname.
- Kebijakan pemerintah yang mendorong peningkatan ekspor udang vaname. dengan kesempatan untuk peningkatan jumlah ekspor udang vaname hal ini juga meningkatkan permintaan terhadap bibit dari udang vaname.

Ancaman (*Threats*)

- Munculnya kompetitor baru dalam bidang penambakan bibit udang vaname – dengan melihat bagusya peluang untuk berbisnis di dalam industri pertambakan bibit udang vaname, munculnya kompetitor baru dapat menjadi ancaman bagi PT Semar Emas.

- Kondisi ekonomi yang tidak stabil, mempengaruhi harga induk udang vaname. dikarenakan induk udang vaname yang harus didatangkan secara impor, kondisi ekonomi yang berhubungan langsung dengan nilai tukar mata uang suatu Negara tertentu memiliki pengaruh yang cukup signifikan.

c.2. Analisis Internal

Analisis internal digunakan untuk menggambarkan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang sedang dihadapi oleh perusahaan. Beberapa indikator yang digunakan dalam analisis internal adalah :

Kekuatan (*Strengths*)

- Lokasi produksi bibit udang, PT Semar Emas memiliki lokasi pembiakan yang dekat dengan sumber mata air sendiri dan berkualitas baik sehingga menunjang efisiensi pembiakan. Selain itu, lokasi pembiakan berada di jalan utama sehingga memudahkan pelanggan untuk menemukan lokasi dan juga memudahkan transportasi pengiriman produk,
- Induk unggulan, benih udang yang dimiliki oleh PT Semar Emas merupakan induk unggulan F1 yang langsung berasal dari Hawaii.
- Teknologi yang modern, PT Semar Emas menggunakan alat produksi dan sarana pembenihan yang modern dan intensif serta menggunakan alat filterisasi.
- Kualitas sumberdaya manusia, karyawan yang dimiliki sudah berpengalaman dalam bidang pembenihan udang vaname dengan lama bekerja rata-rata 10 tahun.
- Hubungan dengan supplier induk, apabila terjadi perubahan selera konsumen PT Semar Emas tidak sulit untuk memenuhi kebutuhan benih sesuai selera konsumen.

Kelemahan (Weaknesses)

- Manajemen Perusahaan. Manajemen perusahaan masih menggunakan sistem manual.
- Manajemen pemasaran . Strategi pemasaran yang digunakan hanya melalui *Word of Mouth* (mulut ke mulut)

dengan posisi strategis perusahaan terkait, hal yang harus dilakukan yaitu menentukan Faktor Penentu Keberhasilan (*Critical Success Factors*), *rating*, bobot, dan menentukan *Weighted Score* dan *Total Weighted Score*. Competitive Profile Matrix (CPM) disajikan pada tabel 2.

Tabel 2
Competitive Profile Matrix (CPM)

<i>Critical Success Factor (CSF)</i>	Bobot	PT Semar Emas		PT Dewa Ndaru		PT Dewi Windu	
		Peringkat	Nilai Ter-bobot	Peringkat	Nilai Ter-bobot	Peringkat	Nilai Ter-bobot
Lokasi produksi bibit udang	0,168	4	0,672	3	0,504	4	0,672
Induk unggulan	0,109	3.5	0,382	3.5	0,382	3.5	0,382
Teknologi yang moderen	0,054	3	0,162	3	0,162	3	0,162
Kualitas sumberdaya manusia	0,041	3.5	0,144	2	0,082	3	0,123
Hubungan dengan supplier induk	0,072	3.25	0,230	4	0,288	3	0,216
Manajemen Perusahaan tergolong kuno	0,018	3	0,050	4	0,072	2	0,036
Manajemen pemasaran yang tradisional	0,039	2.5	0,098	3.5	0,137	2.5	0,097
Meningkatnya jumlah petambak	0,090	3	0,270	3.5	0,315	2	0,180
Kebijakan pemerintah	0,060	2.5	0,157	3	0,180	2.5	0,150
Merosotnya produksi udang windu	0,089	3.25	0,291	3.5	0,311	3	0,267
Munculnya kompetitor baru	0,071	3.5	0,249	3.25	0,231	2	0,142
Kondisi ekonomi yang tidak stabil	0,187	2.75	0,510	3.50	0,655	2	0,561
Jumlah	1.000		3,221		3,318		2,988

Sumber: Diolah

c.3. Competitive Profile Matrix (CPM)

Competitive Profile Matrix digunakan untuk mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam tautannya

PEMBAHASAN**a. Posisi Bersaing PT Semar Emas**

Dari hasil *Competitive Profile Matrix* pada tabel 2 dapat dijelaskan bahwa posisi strategi bersaing antara PT Semar Emas,

PT Dewa Ndaru dan PT Dewi Windu adalah sama-sama kuat diatas 2,5. Dimana PT Semar Emas memiliki jumlah nilai sebesar 3.221, PT Dewa Ndaru sebesar 3.318, dan PT Dewi Windu 2,988. Hal ini menunjukkan bahwa PT Dewa Ndaru memiliki posisi strategi bersaing yang relatif lebih kuat dari pada PT Semar Emas, dan PT Dewi Windu.

Critical Success Factor yang terbaik yang dimiliki oleh PT Semar Emas adalah lokasi produksi bibit udang dengan nilai terbobot sebesar 0,672. Dan yang terlemah adalah faktor sistem manajemen perusahaan dengan nilai terbobot sebesar 0,050. Sedangkan PT Dewa Ndaru memiliki *Critical Success Factor* yang terbaik pada kondisi ekonomi yang tidak stabil dengan nilai terbobot sebesar 0,655, dan yang terlemah adalah *Critical Success Factor* kualitas sumberdaya manusia dengan nilai terbobot sebesar 0,082. Selanjutnya PT Dewi Windu memiliki *Critical Success Factor* yang terbaik pada faktor lokasi perusahaan dengan nilai terbobot sebesar 0,672, dan yang terlemah adalah sistem manajemen perusahaan dengan nilai terbobot sebesar 0,036.

b. Titik Kuat dan Lemah PT Semar Emas

Dari tabel 2 mengenai *Competitive Profile Matrix* di tentukan titik kuat dan titik lemah dalam menghadapi persaingan di bidang industri pembenihan udang vaname. Titik kuat dari PT Semar Emas adalah Lokasi perusahaan, dan kualitas sumberdaya manusia.

- Lokasi produksi bibit udang

Lokasi perusahaan merupakan *Critical Success Factor* dari PT Sumber Emas yang memiliki nilai terbobot tertinggi dari seluruh faktor yang dimiliki oleh PT Semar Emas. Faktor tersebut menjadi kekuatan utama produk atau jasa perusahaan.

- Kualitas sumberdaya manusia

Kualitas sumberdaya manusia pada PT Semar Emas juga tidak memiliki nilai terbobot tertinggi akan tetapi kedua pesaing PT Semar Emas memiliki nilai terbobot 0,144 lebih besar dari kedua perusahaan pesaing .

Sedangkan titik lemah dari PT Semar Emas adalah sistem manajemen perusahaan tergolong kuno, sistem pemasaran yang tradisional, kebijakan pemerintah, dan kondisi ekonomi tidak stabil.

- Manajemen perusahaan tergolong kuno

Sistem manajemen perusahaan merupakan *Critical Success Factor* dengan nilai terbobot terendah yang dimiliki oleh PT Semar Emas, karena manajemen yang digunakan masih tidak maksimal karena tidak menggunakan sistem komputerisasi sebagai sarana pendataan sehingga diperlukan untuk melakukan perbaikan sistem manajemen dalam pendataan dokumen dan sistem komputerisasi.

- Sistem pemasaran yang tradisional

Sistem pemasaran perusahaan PT Semar Emas juga memiliki nilai terbobot yang lebih rendah dari pesaingnya yaitu PT Dewa Ndaru. Hal tersebut terjadi karena PT Semar Emas hanya menggunakan sistem pemasaran dari mulut ke mulut dan para pelanggan sehingga membuat sistem pemasaran PT Semar Emas tidak maksimal.

- Kebijakan Pemerintah

Kebijakan pemerintah adalah salah satu *driving forces* bagi perusahaan karena hubungan pemerintah berkaitan dengan berkembangnya perusahaan, dimana Udang Vaname menjadi salah satu kebutuhan di sektor perikanan yang mendapat sinyal positif dari pasar global. Maka pemerintah Indonesia dapat memanfaatkannya untuk terus mengakselerasi ekspor.

- Kondisi Ekonomi yang tidak stabil

Nilai tukar valuta menjadi salah driving forces karena dalam hal pembenihan udang vaname bahan baku yang digunakan merupakan indukan dan pakan yang harus di import dari luar.

Secara keseluruhan walaupun jumlah nilai terbobot PT Semar Emas berada sedikit dibawah jumlah nilai terbobot PT Dewa Ndaru tetapi PT Semar Emas memiliki keunggulan dengan 2 *Critical Success Factor* yang dapat didefinisikan sebagai kekuatan perusahaan dan 4 *Critical Success Factor* yang dapat didefinisikan sebagai kelemahan perusahaan.

Dengan Pendekatan Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource Based View RBV*) terhadap keunggulan kompetitif meyakini bahwa sumber daya internal lebih penting bagi perusahaan daripada berbagai faktor eksternal dalam upaya untuk meraih serta mempertahankan keunggulan kompetitif. Sumber daya internal dimaksud adalah sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasional. Berdasarkan pandangan RBV tersebut, maka PT Semar Emas telah memiliki 3 sumber daya internal dimaksud, terutama yaitu sumber daya fisik dengan memiliki lokasi produksi udang, SDM yang berpengalaman dan memiliki sumber daya operasional 100% saham milik sendiri. Teori RBV berpendapat bahwa sumber dayalah yang sesungguhnya membantu perusahaan menangkap peluang dan menetralkan ancaman (David, 2012, p. 17).

Jika dikaitkan dengan visi yang dimiliki oleh PT Semar Emas yaitu "Menjadi perusahaan pembudidaya udang nomor satu di Asia serta berkontribusi untuk mensejahterakan masyarakat" maka PT Semar Emas memiliki peluang besar untuk

meraih cita-cita perusahaan, yaitu menjadi pembudidayaan udang nomor satu di Asia.

KESIMPULAN

Hasil penelitian dengan pendekatan *Competitive Profile Matrix (CPM)* menunjukkan bahwa posisi strategi bersaing PT Semar Emas belum sekuat pesaingnya yaitu PT Dewa Ndaru. PT Semar Emas memiliki posisi perusahaan yang cukup kuat karena memiliki hasil skor cukup tinggi yaitu 3,221 yang dibandingkan dengan pesaing terendah yaitu PT Dewi Windu yang hanya memperoleh skor 2,988. Jika digolongkan dalam peringkat maka PT Semar Emas menduduki peringkat ke dua dengan peringkat pertama di isi oleh pesaing terberat yaitu PT Dewa Ndaru.

Kemampuan bersaing PT Semar Emas tercermin pada *critical success factor (CSF)* dengan titik lemah pada manajemen perusahaan tergolong kuno, manajemen pemasaran yang masih tradisional, kebijakan pemerintah, dan kondisi ekonomi yang tidak stabil. Sedangkan titik kuatnya pada lokasi produksi bibit udang vaname dan kualitas sumber daya manusia.

Terkait posisi strategi bersaing perusahaan, maka PT Semar Emas harus melakukan perbaikan dari segi manajemen perusahaan agar lebih moderen dengan cara membuat sistem manajemen yang awalnya menggunakan metode manual di moderenisasi dengan membuat suatu program agar semua hal tercatat menggunakan program komputerisasi. Selain itu PT Semar Emas harus meningkatkan manajemen pemasaran perusahaan dengan melakukan pemasaran melalui metode online atau berbasis *E-commers* agar cakupan pemasaran lebih luas serta tidak terbatas oleh relasi yang dimiliki perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W. 2013. *Oualitative Inquiry & Research Design*. California: Sage Publications.
- David, F. R. 2012. *Manajemen Strategis Konsep (12th Ed)*. (Dono Sunardi, Trans .). Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. 2012. *Strategic Management Concepts and Cases*. California: Prentice-Hall.
- Harisudin, M. 2011. *Competitive Profile Matrix* Sebagai Alat Analisis Strategi Pemasaran Produk Atau Jasa. *SEPA* 7 (2), 80–84
- Moleong, L. J. 2013. *Metode penelitian kualitatif (EdisiRevisi)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sohel1, S. M.,Rahman, A. M. A., &Uddin, M. A. 2014. *Competitive Profile Matrix (CPM) As A Competitors' Analysis Tool: A Theoretical Perspective*. *IJHPD* 3 (1), 40–47
- Sugiyono.2009. *Metode penelitian bisnis*.Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T. & Rosidah. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Widodo, D.P. 2010. *Competitive Profile MatrixdanMckinsey Capacity Assessment Grid* Sebagai Perangkat Analisis Manajemen Strategis