

STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING PERUSAHAAN PENGOLAH RUMPUT LAUT (Studi kasus: PT Bantimurung Indah)

STRATEGY FOR INCREASING THE COMPETITIVENESS OF SEAWEED PROCESSING COMPANIES (Case study: PT Bantimurung Indah)

Dewiyanti¹, ¹ Yanti Nuraeni Muflikh²

^{1,2}Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

This research was conducted based on the number of industries engaged in the same business as PT Bantimurung Indah, causing intense competition in the seaweed industry. Therefore, a proper strategy is needed to increase the competitiveness of PT Bantimurung Indah. This paper employs Porter's value chain analysis, Porter's five force analysis, Business Model Canvas analysis, and Porter's generic strategy analysis to generate a comprehensive analysis for strategy formulation. The analysis results in strategies to increase competitiveness based on the business environment identification. They are: 1) improving services and production facilities to increase production capacity; 2) doing market penetration to increase sales; 3) improving product quality standards by using quality raw materials; 4) increasing cooperation with seaweed farmers to anticipate the lack of raw materials due to high prices and quality that does not meet company standards; and 5) improving management competence to increase customer loyalty. The competitive strategy that can be applied by PT Bantimurung Indah is a diversification strategy such as increasing marketing activities, maintaining company value, evaluating products and maintaining the quality of raw materials.

Key-words: BMC, competitiveness, seaweed

INTISARI

Penelitian ini dilakukan berdasarkan banyaknya industri yang bergerak pada bisnis yang sama dengan PT Bantimurung Indah sehingga menyebabkan persaingan yang ketat pada industri pengolahan rumput laut. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing PT Bantimurung Indah. Analisis yang digunakan yaitu rantai nilai Porter, five force Porter, Business Model Canvas, dan strategi generik Porter. Hasil analisis menunjukkan beberapa strategi peningkatan daya saing berdasarkan identifikasi lingkungan bisnis yang tepat untuk perusahaan tersebut adalah: 1) meningkatkan pelayanan dan fasilitas sarana produksi untuk meningkatkan kapasitas produksi; 2) melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan penjualan; 3) meningkatkan standar mutu produk dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas; 4) meningkatkan kerjasama dengan petani rumput laut untuk mengantisipasi kurangnya bahan baku karena harga yang mahal dan kualitas yang tidak memenuhi standar perusahaan; dan 5) meningkatkan kompetensi manajemen untuk meningkatkan loyalitas pelanggan. Strategi bersaing yang dapat diterapkan PT Bantimurung Indah adalah strategi diversifikasi antarlain yaitu meningkatkan aktivitas pemasaran, menjaga nilai perusahaan, melakukan evaluasi produk, dan menjaga kualitas bahan baku.

Kata kunci: BMC, daya saing, rumput laut

¹ Alamat penulis untuk korespondensi: Yanti Nuraeni Muflikh. Email: yantimu@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

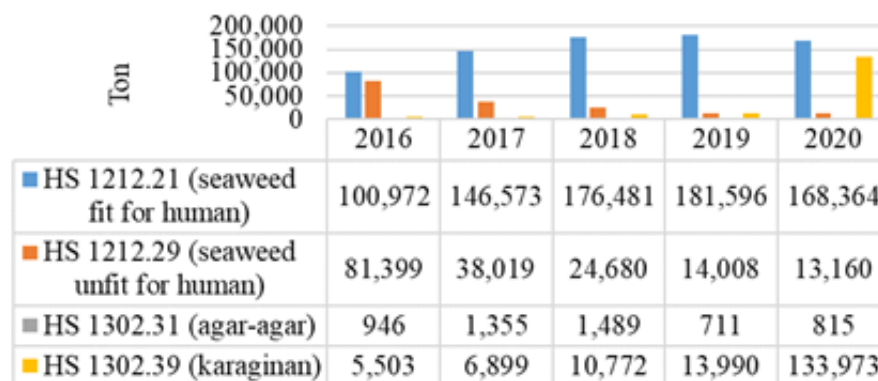
Persaingan bisnis di era industri 4.0 semakin ketat menuntut para pelaku usaha memiliki keunggulan kompetitif agar mampu bertahan dan bersaing dengan pelaku usaha lain (Annisa & Hasoloan 2021). Menurut KKP (2018), peningkatan produktivitas dan daya saing dapat dipenuhi melalui ketersediaan input teknologi yang efisien, mutu produk yang terjamin, rantai sistem produksi yang efisien dari hulu hingga hilir dan sumber daya manusia maupun mesin yang efisien.

Rumput laut dalam perdagangan internasional, dibedakan menjadi dua jenis, yaitu produk bahan baku (*raw material*) dan produk yang telah diolah. Menurut KKP (2019), produk olahan rumput laut dibedakan menjadi berbagai kode HS atau uraian barang, Kode HS 1212.21 (*seaweed fit for human*) dan Kode HS 1212.29 (*seaweed unfit for human*) merupakan produk dalam bentuk bahan baku atau rumput laut kering, produk rumput laut dengan kode HS 1302.31 (agar-agar) dan Kode HS 1302.39 (karaginan) yang merupakan produk dengan nilai tambah yang lebih tinggi.

Jumlah ekspor produk rumput laut Indonesia tahun 2016-2020 mengalami

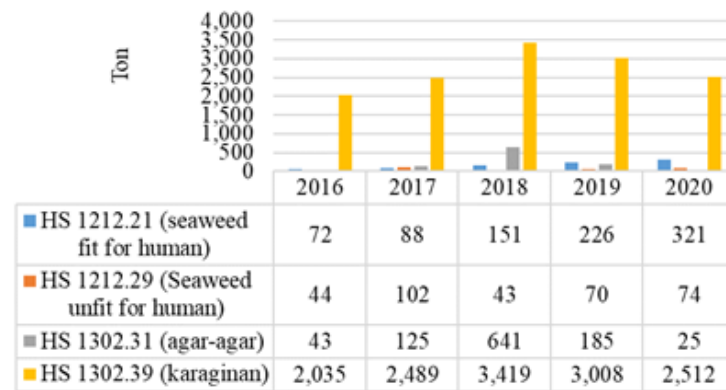
peningkatan pada dua kode HS, yaitu kode HS 1212.21 (*seaweed fit for human*) dengan jumlah ekspor terbesar pada tahun 2019 sebesar 181.596 ton dan kode HS 1302.39 (karaginan) dengan jumlah ekspor terbesar pada tahun 2020 sebesar 133.974 ton. Peningkatan ekspor tersebut disebabkan oleh meningkatnya permintaan dunia terhadap bahan baku rumput laut terutama untuk *Eucheuma cottonii* (penghasil karaginan) dan *Gracilaria* sp. (penghasil agar-agar) dan olahan dalam bentuk karaginan yaitu *Alkali Treated Cottonii* (ATC) dan *Semi Refined Carrageenan* (SRC).

Berdasarkan data ITC (2021) tahun 2016-2020, terjadi penurunan ekspor untuk beberapa olahan rumput laut. Kode HS yang mengalami penurunan jumlah ekspor terjadi pada kode HS 1212.29 (*seaweed unfit for human*), jumlah ekspor terendah. Untuk kode HS 1302.31 (agar-agar) jumlah ekspor terendah terjadi pada tahun 2017 sebesar 711 ton. Perkembangan industri pengolahan rumput laut di Indonesia masih belum optimal. Data jumlah ekspor rumput laut Indonesia berdasarkan kode HS tahun 2016- 2020 disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Jumlah Ekspor Rumput Laut Indonesia (ton)

Sumber: ITC (2021)



Gambar 2. Jumlah Impor Rumput Laut Indonesia berdasarkan Kode HS Tahun 2016-2020
Sumber: ITC (2021)

Sementara terjadi penurunan impor untuk tiga kode HS 1212.21, 1212.29, dan 1302.31 untuk bahan baku dan agar-agar, disebabkan pemenuhan dari produksi dalam negeri dan kualitasnya semakin meningkat. Berikut data impor rumput laut Indonesia berdasarkan kode HS tahun 2016-2020. Berdasarkan data jumlah impor rumput laut, impor terbesar yang dilakukan Indonesia yaitu untuk produk karaginan pada tahun 2018 sebesar 3.419 juta/ton, dalam bentuk *semi refined carrageenan* (SRC) dan (RC) untuk memenuhi industri formulasi (Gambar 2).

Berdasarkan data pada Gambar 1 dan 2, Indonesia perlu mengembangkan produk rumput laut bernilai tambah tinggi yaitu kode HS 1302.39 (karaginan). Jumlah ekspor produk karaginan pada tahun 2020 sebesar 133,973 ton masih jauh lebih rendah apabila dibandingkan dengan jumlah ekspor produk kode HS 121.21 (*seaweed fit for human*) sebesar 168,364 ton.

PT Bantimurung Indah adalah salah satu produsen pengolah rumput laut di Indonesia, dan berdiri sejak tahun 1985. PT Bantimurung Indah adalah salah satu produsen pengolah rumput laut di Indonesia, perusahaan ini berdiri sejak tahun 1985. Rumput laut yang digunakan sebagai bahan baku yaitu *Spinousum* Sp. sebesar 10% dan

Cottonii Sp. sebesar 90%. Pangsa pasar dari masing-masing produk yaitu produk ATC Chips sebesar 15%, SRC 80%, dan bahan baku (*raw material*) sebesar 5%. Sebaran ekspor produk ke berbagai negara yang telah dilakukan yaitu produk SRC ke negara Perancis, UK, Belgia, dan Spanyol; produk ATC Chips ke negara Filipina, Argentina, dan UK dan bahan baku (*raw material*) ke negara Korea. Volume ekspor PT Bantimurung Indah pada tahun 2019–2021 mengalami peningkatan. Volume ekspor produk ATC Chips dan SRC pada tahun 2019 sebesar 300 ton, kemudian tahun 2020 naik, volume ekspor sebesar 400 ton. Pada tahun 2021 meningkat pesat, dengan volume ekspor sebesar 600 ton. Peningkatan volume ekspor ini dikarenakan adanya dampak positif dari pandemi *covid 19*. Selama pandemi permintaan produk pakan hewan yang berasal dari bahan baku rumput laut semakin meningkat seiring meningkatnya antusias masyarakat memelihara hewan di rumah.

Dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan, tantangan yang dihadapi perusahaan, yaitu (1) kualitas bahan baku yang tidak sesuai standar. (2) infrastruktur untuk mendukung pengembangan industri pengolahan rumput laut masih terbatas, (3) minimnya

investasi untuk pengembangan perusahaan, (4) kualitas sumber daya manusia, (5) pengelolaan limbah yang berdampak pada lingkungan perusahaan, dan (6) melakukan produksi *food grade*, (7) sulitnya menjangkau pasar Amerika karena tingginya standar produk rumput laut yang diminta.

Untuk bisa terus bersaing di pasar global, PT Bantimurung Indah perlu melakukan analisis yang lebih komprehensif melalui berbagai konsep strategi untuk menghasilkan strategi yang tepat dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Beberapa strategi bersaing umumnya dilakukan pada studi sebelumnya secara terpisah atau sendiri, sendiri, misalnya, *Business Model Canvas* (BMC), SWOT atau Generik Porter. Penelitian ini mencoba

memetakan keterkaitan antara beberapa analisis strategi agar dapat memetakan lingkungan bisnis secara lebih komprehensif. Oleh karena itu, penelitian ini ditujukan untuk menjawab masalah penelitian berikut ini.

1. Bagaimana kekuatan dan kelemahan di PT Bantimurung Indah melalui pendekatan rantai nilai Porter (1985)?
2. Bagaimana hambatan dan peluang di PT Bantimurung Indah melalui pendekatan *Porter's five force*?
3. Bagaimana rumusan model bisnis yang tepat pada PT Bantimurung Indah dengan berbasis *Business Model Canvas*?
4. Apakah strategi yang digunakan di PT Bantimurung Indah untuk meningkatkan daya saing?

8. Key Partnership	7. Key Activities	2. Value Proposition	4. Customer Relationship	1. Customer Segment
1. Petani rumput laut 2. Pemasok bahan pendukung.	1. Pemasaran : - Promosi di Website. - Explore trend pasar dan harga. 2. Produksi Produk : - Bahan Baku: Penyortiran bahan baku dan pengemasan. - ATC Chips: Proses produksi : Pemasakan, pemotongan, penjemuran, penyortiran, dan pengemasan. - SRC Powder: Proses produksi : Pemasakan, pemotongan, penjemuran, penyortiran, Penghalusan, dan Pengemasan. Bahan Baku : Membina petani rumput laut*	1. Penyesuaian (Customization). 2. Kualitas produk. 3. Servis yang baik. 4. Pengiriman tepat waktu. 5. Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM). 6. Fasilitas dan Sarana Produksi. 7. Inovasi Produk.* 8. Melakukan pemberdayaan kepada petani rumput laut sesuai visi perusahaan.*	1. Perusahaan menjalin komunikasi melalui elektronik email dengan pelanggan pangsa ekspor maupun dalam negeri. 2. Rutin mengadakan pertemuan melalui virtual zoom bersama pelanggan selama proses produksi PO pelanggan.	1. Ekspor Produk : - SRC, Benua Eropa dan Amerika* : Perancis, UK, Rusia, Belgia, dan Spanyol. - ATC, Benua Asia dan Eropa : Filipina, Argentina, UK, dan Indonesia. - Bahan Baku. Benua Asia : Korea. 2. Industri Non Pangan. 3. Industri Pangan.* : menghasilkan produk SRC sesuai standar Food Grade.
	6. Key Resources		1. Channels	
	1. Fisik (Physical) : Produksi (lahan dan bangunan), peralatan administrasi/ kantor, dan mesin. 2. Manusia (Human) : Tenaga produksi sebanyak 45 orang.		1. Website 2. Iklan* 3. Pameran* 4. Sosial Media 1. Channel You Tube.*	
9. Cost Strucrer		5. Revenue Streams		
Biaya Tetap PBB 5% Listrik 5% Penyusutan 20% Biaya Variabel Operasional Kantor 5% Gaji Karyawan 10% Pemasaran 5% Operasional Pabrik 10% Pembelian Bahan Baku 40% Total Pengeluaran 100%		- Volume ekspor SRC Powder dan ATC Chips tahun 2020 sebesar 400 ton. - Penjualan produk SRC Powder dan ATC Chips PT Bantimurung Indah pada tahun 2020 senilai Rp. - Margin Laba Kotor pada tahun 2020 Berdasarkan laba yang diperoleh perusahaan sudah untung.		

Gambar 3. Desain Transformasi Model Bisnis PT Bantimurung Indah

Keterangan (*): Model Bisnis Baru

Sumber: Diolah Peneliti

METODE

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di salah satu perusahaan pengolah rumput laut (karaginan) tertua yang ada di provinsi Sulawesi Selatan yaitu PT Bantimurung Indah. Kegiatan pengumpulan data akan dilaksanakan pada bulan Januari hingga April 2022.

Jenis dan Sumber Data

Data primer diperoleh dari wawancara mendalam dengan pihak internal dan observasi lapang. Observasi lapang didukung selama kegiatan magang di PT Bantimurung Indah pada bulan Maret s/d Mei tahun 2021. Data sekunder diperoleh melalui Dinas Perikanan dan Kelautan Provinsi Sulawesi Selatan, buku referensi, dan jurnal berkaitan dengan topik atau metode penelitian.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dan informasi bertujuan memperoleh gambaran tentang hal-hal yang berkaitan dengan fokus penelitian. Teknik pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik observasi, wawancara, dan studi literatur.

Metode Analisis Data

Metode analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini sebagian besar menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Metode analisis deskriptif diolah berdasarkan analisis rantai nilai Porter, analisis lima kekuatan Porter atau *five forces Porter* (Porter, 2008) sembilan elemen Business Model Canvas (BMC) (Fritscher & Pigneur, 2014). Selanjutnya dilakukan analisis SWOT pada setiap elemen dan *strategic generic Porter* (Porter, 1980). Hasil analisis lingkungan bersaing Porter menghasilkan informasi untuk melakukan pemetaan model bisnis dalam bentuk BMC PT Bantimurung Indah saat ini dan

merumuskan alternatif strategi perbaikan model bisnis yang diperoleh melalui kombinasi evaluasi sembilan elemen *business model canvas* dengan analisis SWOT. Analisis kuantitatif analisis keuangan menggunakan rasio profitabilitas digunakan untuk mendukung analisis deskriptif dalam hal kinerja perusahaan sebagai bagian dari elemen BMC.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Uji keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi data. Triangulasi data menunjukkan pada upaya peneliti untuk mengakses sumber-sumber data yang lebih bervariasi untuk memperoleh keabsahan data mengenai persoalan yang sama (Carter et al., 2014).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik triangulasi data (triangulasi sumber) untuk membandingkan data hasil wawancara yang diperoleh dari satu narasumber dengan hasil wawancara dari narasumber yang lain.

Sejarah Perusahaan

PT Bantimurung Indah merupakan sebuah perusahaan Industri yang bergerak dalam bidang industri rumput laut. Perusahaan ini terletak di jalan Sam Ratulangi Desa Allopolea, Kecamatan Maros Baru, Kabupaten Maros dengan jarak kurang lebih 31 Km dari ibukota Provinsi Sulawesi Selatan, Makassar. Kegiatan usaha berfokus pada pengolahan bahan setengah jadi untuk bahan baku industri agar-agar atau carrageenan dan industri pangan lainnya.

Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT Bantimurung Indah adalah menjadi pemain utama dalam perekonomian nasional yang didukung oleh tenaga kerja yang unggul, produk yang berkualitas, pelayanan terbaik, dan sistem yang terintegrasi. Misi untuk mencapai visi perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Berkomitmen pada inovasi dan pembangunan berkelanjutan.
2. Memberikan hasil terbaik yang bermanfaat bagi seluruh pelanggan dan pemangku kepentingan.
3. Memberdayakan petani rumput laut dan masyarakat dengan merintis perekonomian nasional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Rantai Nilai Porter

Peneliti menggunakan analisis rantai nilai Porter untuk dapat mengidentifikasi kondisi internal perusahaan PT Bantimurung Indah. Berdasarkan hasil analisis aktivitas utama dan aktivitas pendukung PT Bantimurung Indah dapat diperoleh kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan yang dimiliki perusahaan PT bantimurung Indah yaitu:

1. Sumber daya yang dimiliki perusahaan yaitu sumber daya manusia, sumber daya fisik seperti, bangunan, sarana produksi, transportasi, dan modal.
2. Kualitas produk untuk industri pakan yang telah sesuai spesifikasi ekspor. Saat ini pasar produk PT Bantimurung Indah yaitu Asia dan Eropa yang menuntut kualitas tinggi.
3. Pengadaan bahan baku yang sudah terorganisasi dengan melibatkan petani mitra.
4. Data keuangan yang telah terorganisasi dengan baik.
5. Penerapan Sistem Manajemen Mutu (SMM) yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan.
6. Servis atau pelayanan pada pelanggan baik importir maupun pembeli dalam negeri yang dilakukan secara maksimal, sehingga menjadi nilai tambah bagi perusahaan.

Adapun kelemahan yang dimiliki perusahaan PT Bantimurung Indah yaitu pada aspek:

1. *Operations*. Teknologi dan kapasitas fasilitas sarana produksi yang masih perlu

ditingkatkan. Hal ini juga akan sangat berpengaruh pada kualitas produk di masa mendatang. Sistem manajemen limbah yang masih belum dikelola sepenuhnya menerapkan prinsip berkelanjutan.

2. *Marketing and Sales*. Pemasaran belum optimal sehingga perlu peningkatan promosi perusahaan.
3. *Technology and Development*. Perlu segera melakukan inovasi produk untuk menciptakan produk *food grade* yang lebih bernilai tambahan dibandingkan *feed grade*.
4. *HRD (Human Resource Development)*. Peningkatan kualitas SDM khususnya untuk tenaga produksi.
5. *Procurement* atau pengadaan bahan baku. Bahan baku yang berkualitas sesuai standar perusahaan perlu ditingkatkan kontinuitas dan konsistensinya.

Analisis Five Force Porter

Peneliti menggunakan analisis *five force Porter* untuk dapat mengidentifikasi kondisi eksternal perusahaan PT Bantimurung Indah. Dari hasil analisis *five force Porter* dapat di peroleh peluang dan ancaman pada industri pengolahan rumput laut. Hasil analisis sebagai berikut:

1. Ancaman pesaing baru. Bermunculan perusahaan sejenis yang memiliki teknologi maju, inovasi produk, dan kekuatan pasar.
2. Daya tawar pemasok. Petani/*supplier* gudang pemasok rumput laut memiliki daya tawar baik akhir-akhir ini karena kelangkaan rumput laut, sehingga harga bahan baku meningkat.
3. Daya tawar konsumen. Perusahaan produksi produk olahan dari bahan baku rumput laut yang umumnya negara maju yang menghendaki kualitas tinggi sehingga memiliki daya tawar tinggi terhadap perusahaan.
4. Ancaman produk pengganti belum ada, meskipun perlu diwaspadai adanya

kemungkinan hadir *hidrocolloid* dari bahan non-rumput laut.

5. Persaingan dengan perusahaan lain yang sejenis. Perusahaan pengolah karagenan dengan kapasitas lebih besar yaitu PT Biota Laut Ganggang.

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal industri pengolah rumput laut dapat diperoleh peluang dan ancaman yang dihadapi. Peluang dalam bersaing di Industri pengolah rumput laut yaitu:

1. Pasar yang masih terbuka, dikarenakan rumput laut memiliki banyak turunan produk.
2. Relatif belum ada ancaman produk pengganti.
3. Sumber daya yang melimpah.
4. Daya tawar konsumen yang meningkat.
5. Kemajuan teknologi dan komunikasi.

Adapun ancaman dalam bersaing di industri pengolah rumput laut:

1. Harga bahan baku yang berfluktuatif.
2. Munculnya pesaing baru.
3. Tingkat persaingan antar perusahaan rumput laut yang semakin kompetitif saat ini.
4. Lingkungan keberlanjutan usaha.

Analisis Laporan Keuangan PT Bantimurung Indah

Analisa rasio profitabilitas:

1. *Net Profit Margin* (NPM). Rasio yang menggambarkan besarnya laba bersih pada setiap penjualan yang diperoleh suatu perusahaan.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100 \% \\ = 6,48\%$$

2. *Return On Assets* (ROA). Rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan

menghasilkan keuntungan dari asset yang digunakan.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100 \% \\ = 8,06\%$$

Intepretasi:

Pada analisis rasio profitabilitas, apabila mendekati angka 1 menunjukkan bahwa perusahaan tersebut sehat, dan apabila mendekati angka 0 maka menggambarkan bahwa perusahaan tersebut belum optimal atau tidak sehat. Berdasarkan hasil analisis keuangan, hasil perhitungan *Net Profit Marjin* maka diperoleh informasi bahwa pada tahun 2020 NPM sebesar 6,48% hal ini berarti bahwa setiap Rp1,00 pendapatan akan menghasilkan keuntungan rasio sebesar Rp0,0648. Hal ini berarti semakin besar rasionya maka menunjukkan bahwa perusahaan ini sehat karena dianggap mampu menghasilkan laba tinggi.

3. *Return On Equit* (ROE). Rasio yang menggambarkan besarnya kembalian yang diberikan oleh perusahaan untuk setiap rupiah modal dari pemilik.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan}} \times 100 \% \\ = 8,06\%$$

Interpretasi:

Dari hasil perhitungan ROA tahun 2020 sebesar 8,06%. Hal ini berarti setiap Rp1,00 aktiva menghasilkan 0,0806. Dari hasil ROA mendekati angka 1 sehingga dapat diketahui bahwa perusahaan ini sudah baik profitabilitasnya karena setiap aktiva yang ada dapat menghasilkan laba. Adapun hasil perhitungan ROE tahun 2020 sebesar 8.06%. Hal ini berarti setiap Rp. 1 modal menghasilkan 0,0806. Dari hasil ROE yang dimiliki PT Bantimurung Indah dalam keadaan baik, penggunaan ekuitas perusahaan untuk menghasilkan pendapatan optimal.

Desain Tranformasi Model Bisnis PT Bantimurung

Pemetaan sembilan elemen model bisnis digunakan untuk menganalisis model bisnis yang dijalankan PT Bantimurung Indah, dan memetakannya kedalam BMC.

Analisis SWOT

Berdasarkan hasil analisis rantai nilai Porter, *five force Porter* dan BMC dan analisis keuangan dapat merumuskan formulasi strategi SWOT. Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang digunakan dalam menyusun strategi perusahaan dengan melihat kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

a. Strategi SO

Strategi SO merupakan cara perusahaan menggunakan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai peluang (*opportunities*) (Solihin, 2012). Strategi SO bagi PT Bantimurung Indah adalah:

1. Meningkatkan kapasitas produksi.
2. Melakukan penetrasi pasar.
3. Memanfaatkan platform media sosial sebagai media pemasaran.
4. Meningkatkan inovasi produk.

b. Strategi ST

Strategi ST merupakan cara perusahaan menggunakan kekuatan (*strengths*) yang dimiliki untuk memanfaatkan berbagai ancaman (*threats*) (Solihin, 2012). Strategi ST bagi PT Bantimurung Indah terdiri dari:

1. Meningkatkan pelayanan dan fasilitas sarana dan prasarana.
2. Peningkatan promosi perusahaan.
3. Menambah sumber modal perusahaan.

c. Strategi WO

Strategi WO merupakan cara perusahaan memanfaatkan peluang (*opportunities*) yang ada di lingkungan eksternal dengan cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki perusahaan (Solihin,

2012). Strategi WO bagi PT Bantimurung Indah terdiri dari:

1. Meningkatkan pelayanan dan fasilitas sarana dan prasarana.
2. Peningkatan promosi perusahaan.
3. Menambah sumber modal perusahaan.

d. Strategi WT

Strategi WT merupakan cara perusahaan untuk mengurangi semua kelemahan dan ancaman yang dimiliki perusahaan (Solihin, 2012). Strategi WT bagi PT Bantimurung Indah terdiri dari:

1. Meningkatkan kompetensi manajemen.
2. Membuat perencanaan IPAL.
3. Melakukan R&D produk rumput laut.

Analisis Strategi Generik Porter

Strategi generik Porter (1985) yang perlu dilakukan perusahaan antara lain:

1. Strategi kepemimpinan biaya, untuk menjadi suatu perusahaan penghasil produk yang berbiaya rendah di dalam industrinya. PT Bantimurung Indah mengalami kendala pada ketersediaan yang rendah dan harga bahan baku yang tinggi.
2. Penerapan strategi diferensiasi, untuk menjadi berbeda dan unik dengan berbagai dimensi dan atribut yang bernilai bagi pelanggan. PT Bantimurung Indah merupakan perusahaan yang telah lama bergerak di industri pengolahan rumput laut. Harga rumput laut yang berfluktuatif menjadi pertimbangan besar dalam biaya produksi, sehingga perusahaan mengalami kendala dalam mencapai kesepakatan dengan pelanggan karena sulit mencapai suatu skala ekonomi apabila tetap melakukan produksi dengan harga bahan baku yang tinggi. Melalui sistem *pre-order* yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan membuat perusahaan memiliki citra yang positif dimata pelanggan. Selain itu, pelayanan dan komunikasi yang selalu dijaga

oleh perusahaan menjadi cara perusahaan untuk tetap menjaga loyalitas pelanggan. Tetapi perusahaan belum mampu menciptakan produk yang berkualitas lebih tinggi lagi untuk menjangkau pasar ekspor lebih luas khususnya *food industry*, hal ini dikarenakan kemampuan teknologi dan fasilitas produksi perusahaan masih perlu ditingkatkan.

3. Penerapan strategi fokus, dimana strategi ini dilakukan perusahaan yang ingin memiliki keunggulan biaya atau diferensiasi. Strategi fokus dapat tercapai apabila perusahaan memiliki komitmen yang tinggi pada kualitas produk dan yang diberikan. Untuk saat ini, perusahaan masih terkendala modal untuk bisa meningkatkan kualitas produk yang diminta beberapa negara importir dan untuk menembus pasar *food grade seaweed*.

Hasil analisis diperoleh rumusan strategi bersaing yang tepat digunakan oleh perusahaan PT Bantimurung Indah adalah strategi diversifikasi, antara lain:

1. Meningkatkan aktivitas pemasaran. Penerapannya yaitu:
 - a. Media publikasi perusahaan tidak hanya melalui *website* tetapi juga dapat memanfaatkan media sosial lainnya untuk melakukan promosi produk perusahaan.
2. Menjaga ciri khas perusahaan. Penerapannya yaitu:
 - a. Meningkatkan kepercayaan pelanggan melalui terpenuhinya persyaratan administrasi seperti ISO, SKP, dan sertifikat standar produksi lainnya.
 - b. Menjaga loyalitas pelanggan melalui sistem penjualan saat ini dan pelayanan ekstra lainnya.
 - c. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan *softskill* karyawan
3. Melakukan evaluasi produk. Penerapannya yaitu:

- a. Evaluasi produk dilakukan dari awal produksi sampai produk sampai ke pelanggan.
- b. Menyusun manajemen risiko operasional sebagai langkah taktis dalam menghadapi segala resiko ketidakpastian.
4. Menjaga kualitas bahan baku. Penerapannya yaitu:
 - a. Menjalani kerjasama dengan para petani rumput laut dan melakukan pembinaan untuk menghasilkan produk rumput laut yang sesuai standar pelanggan.

KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi peningkatan daya saing berdasarkan identifikasi analisis rantai nilai Porter, *Five Force Porter*, dan pemetaan 9 elemen bisnis dalam model BMC kemudian dilanjutkan analisis matriks SWOT yang menghasilkan: S-O, W-O, S-T, dan W-T strategi dan perumusan strategi generik Porter, yaitu:
 - a. Meningkatkan pelayanan dan fasilitas sarana produksi untuk meningkatkan kapasitas produksi.
 - b. Melakukan penetrasi pasar untuk meningkatkan penjualan.
 - c. Meningkatkan standar produk dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas.
 - d. Meningkatkan kerjasama dengan petani rumput laut untuk mengantisipasi kurangnya bahan baku karena harga yang mahal dan kualitas yang tidak memenuhi standar perusahaan.
 - e. Meningkatkan kompetensi manajemen untuk meningkatkan loyalitas pelanggan.
2. Strategi bersaing yang dapat diterapkan PT Bantimurung Indah adalah strategi diversifikasi. Strategi diversifikasi yang

dapat dilakukan yaitu meningkatkan aktivitas pemasaran, menjaga ciri khas perusahaan, melakukan evaluasi produk, dan menjaga kualitas bahan baku.

SARAN

1. PT Bantimurung Indah hendaknya memberikan pelatihan kepada tenaga produksi agar kinerja karyawan sesuai standar perusahaan dan fasilitas sertifikasi untuk mendukung peningkatan daya saing bisnis.
2. PT Bantimurung Indah meningkatkan sumber modal perusahaan, agar mampu meningkatkan teknologi dan sarana produksi untuk menghasilkan produk rumput laut olahan yang lebih bernilai tambah.
3. PT Bantimurung Indah hendaknya dapat meningkatkan kerjasama antar petani rumput laut untuk menjaga kualitas bahan baku. Hubungan kerjasama antar petani sebaiknya dilakukan melalui sistem kontrak yang menguntungkan kedua belah pihak dengan beragam pembinaan yang mungkin untuk dilakukan, hal ini bertujuan untuk meningkatkan hubungan kerjasama antar petani dan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa A, & A. Hasoloan. 2021. Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan Indomaret. *Jurnal Bisnis Corporate*. 6 (1): 51–60. doi:10.46576/jbc.v6i1.1487.
- Carter N., D. Bryant-Lukosius, A. DiCenso, J. Blythe, & A.J. Neville. The Use of Triangulation in Qualitative Research. *Oncol Nurs Forum*. 41 (5): 545-7. doi: 10.1188/14.ONF.545-547.
- [KKP] Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2018. KKP Pacu Pengembangan Daya Saing Rumput Laut Nasional. Available at: <https://Kkp.Go.Id/Djpb/Artikel/3128-Pengembangan-Daya-Saing-Rumput-Laut-Nasional>. [Date accessed: November, 2022].
- [KKP] Kementerian Kelautan dan Perikanan. 2019. Rumput Laut, Komoditas Penting yang Belum Dioptimalkan. Available at: <https://kkp.go.id/djpdspkp/bbp2hp/artikel/14127-rumput-laut-komoditas-penting-yang-belum-dioptimalkan>. [Date accessed: November, 2022].
- [ITC] International Trade Center. 2021. Export and Import of Indonesia Seaweed. 2016-2020.
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. New York. (Republished with a new introduction, 1998.)
- Porter, M.E. 1985. *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. New York.
- Porter, M.E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 86 (1): 5-40.
- Solihin, I. 2012. *Manajemen Strategik*. Penerbit Erlangga. Jakarta
- Fritscher, B. & Y. Pigneur. 2014. Visualizing Business Model Evolution with the Business Model Canvas: Concept and Tool. *IEEE 16th Conference on Business Informatics*. 1: 151-158.
- [UN Comtrade] United Nation Commodity Trade Statistic Database. 2016- 2020. Seaweed and Other Algae. [Internet]. <http://comtrade.un.org>.