

**ANALISIS RANTAI NILAI TERHADAP STRATEGI EKSPOR  
PERUSAHAAN UDANG  
(STUDI KASUS PT PANCA MITRA MULTI PERDANA (PMMP) Tbk)**

**Yesi<sup>1</sup>**

**George Martin Sirait<sup>2</sup>**

**Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya**

fyesi611@gmail.com

martrin.sirait@atmajaya.ac.id

**ABSTRAK**

Indonesia merupakan negara maritim terbesar di dunia dan peningkatan hasil ekspor laut mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Tujuan dalam penelitian ini untuk mengetahui kondisi faktor internal PMMP dengan cara analisis value chain system dan faktor internal merupakan salah satu pendukung strategi ekspor yang diterapkan oleh PMMP. Value chain dibagi menjadi dua macam yaitu primary activities dan support activities. Primary activities meliputi inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, dan service. Sedangkan dalam support activities meliputi firm infrastructure, human resource management, technology development, dan procurement. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang di mana data primer diperoleh dengan wawancara tiga narasumber yaitu manajer PMMP, karyawan PMMP, dan konsumen PMMP sedangkan data sekunder diperoleh dari artikel-artikel maupun buku. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh PMMP terletak pada service, human resource management, dan technology development. Kondisi internal perusahaan PMMP merupakan salah satu faktor pendukung untuk menerapkan strategi ekspor namun ada baiknya jika perusahaan lebih ketat lagi dalam perihal penerimaan pegawai di bidang produksi.

**Kata Kunci :** Rantai Nilai, Faktor Internal, Strategi Ekspor, PMMP

**ABSTRACT**

*Indonesia is the largest maritime country in the world and the increase in marine exports has increased from year to year. The purpose of this study is to determine the condition of PMMP's internal factors and internal factors that support the export strategy implemented by PMMP by means of value chain system analysis. Value chain is divided into two types, namely primary activities and support activities. Primary activities include inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, and service. Meanwhile, the support activities include firm infrastructure, human resource management, technology development, and procurement. This study uses a qualitative method in which primary data is obtained by interviewing three sources, namely PMMP managers, PMMP employees, and PMMP consumers, while secondary data is obtained from articles and books. The results of this study found that the strengths possessed by PMMP lie in service, human resource management, and technology development. The internal condition of the PMMP company is one of the supporting factors for implementing an export strategy, but it would be better if the company were more stringent in terms of hiring employees in the production sector.*

**Keyword :** value chain, internal factors, export strategy, PMPP

**PENDAHULUAN**

Sesuai dengan yang kita tahu, Indonesia dikenal sebagai negara maritim terbesar di dunia. Berdasarkan sumber data di jabarprov.go.id. Indonesia adalah negara yang memiliki potensi sumber daya alam melimpah, terutama dalam industri kemaritiman. Tidak heran jika Indonesia mengalami peningkatan hasil ekspor laut yang naik dari masa menuju masa. Pada 2019, nilai ekspor hasil perikanan Indonesia mengalami peningkatan sebesar 10,8%. Menurut data Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP), nilai ekspor hasil perikanan yang dicapai Indonesia sebesar Rp 73,6 miliar saat 2019, sedangkan saat 2018 nilainya sejumlah Rp 66,4 miliar. Dari hasil data tersebut dapat diartikan bahwa Pemerintah Indonesia menyadari betul potensi hasil laut yang ada di Indonesia sehingga membentuk berbagai menteri dan peraturan agar dapat memaksimalkan potensi laut yang ada pada Indonesia.

Adanya beberapa peraturan yang kurang memadai masih menjadi momok tersendiri bagi Indonesia, Diagram di bawah merupakan salah satu contoh yang dapat mengakibatkan kerugian negara Indonesia untuk mendapat hasil laut yang maksimal. Dari jurnal Dinamika Pertanian disebutkan bahwa terdapat masalah internal yang harus dihadapi produsen udang yang dibuktikan dengan biaya pakan udang di negara Indonesia relatif lebih mahal jika dibandingkan dengan negara Thailand dan China. Pengelolaan tambak udang yang masih tradisional, produktivitas yang rendah, dan biaya produksi yang tinggi juga menjadi penyebab masalah internal yang harus dihadapi oleh produsen udang. Tidak hanya masalah internal, terdapat juga masalah eksternal yaitu banyaknya peraturan dan persyaratan ekspor udang ini memberikan dampak pada peningkatan biaya yang memberatkan produsen. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan bahwa produk udang Indonesia sukar ada penerimaan oleh Eropa yang berpangsa pasar sekarang 1,7% dengan alasan tarif impor, sertifikasi serta isu lingkungan.



**Gambar I. Diagram Nilai Komoditas Utama Ekspor Perikanan Indonesia**

Alasan guna membahas sektor ekspor yang pertama adalah dikarenakan ekspor udang merupakan ekspor laut yang paling banyak menyumbang hasil ekspor untuk negara Indonesia dan dengan penyumbang hasil ekspor paling banyak untuk. Kedua, pada tahun 2020 Himpunan Pengusaha dan Penangkapan Udang Indonesia (HPPI) datang ke kantor Kementerian Kelautan dan Perikanan pada daerah Jakarta Pusat untuk mengeluhkan bahwa hasil tangkapan nelayan kurang memenuhi standar untuk ekspor. Ketiga hal yang harus dilakukan pemerintah berupa aksi nyata seperti menjamin rasa aman dan kepastian usaha, membangun infrastruktur di kawasan tambak, introduksi teknologi tepat guna ramah lingkungan, menjamin ketersediaan produk induk unggul, meningkatkan promosi dan brand in, serta harapan bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk dapat memberikan sesuatu yang mudah supaya aset tambaknya dapat digunakan sebagai agunan atau jaminan. Keempat, SDM yang dipunyai Indonesia masih kurang dan membawa pengaruh kepada cara budidaya maupun kualitas udangnya yang diciptakan. Kelima, potensi luas lahan yang dimanfaatkan untuk usaha tani hanya 657.346 dari 2.963.717 Ha. Dari hal-hal yang melatarbelakangi tersebut yang melandasi kegiatan meneliti berjudul “ANALISIS RANTAI NILAI TERHADAP

STRATEGI EKSPOR PERUSAHAAN UDANG (STUDI KASUS PT PANCA MITRA MULTIPERDANA (PMMP) Tbk).”

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Bisnis Internasional**

Dalam berbisnis internasional tentu saja yang dibahas adalah perdagangannya. Salah satu perdagangan internasional yang paling terkenal adalah ekspor. Menurut Undang-Undang Kepabeanan lebih spesifiknya UU RI No. 17 Tahun 2006, ekspor yakni aktivitas melaksanakan pengeluaran barang dari wilayah pabean. Mengekspor berperan sebagai transaksi antar negara dalam bentuk suatu hubungan perdagangan guna memenuhi kebutuhan negara. Ketika suatu perusahaan ingin melakukan ekspor, maka banyak faktor yang harus diperhatikan. Terdapat 2 faktor dalam kegiatan bisnis internasional yakni, faktor internal atau dari dalam serta eksternal atau dari luar. Faktor internal dipahami sebagai faktor yang berasal dari dalam. Jika perusahaan memperhatikan faktor internalnya secara berkala, maka perusahaan dapat terus meningkatkan kegiatan ekspornya. Faktor ini meliputi modal, tenaga kerja, produksi, pemasaran, dll. Pada faktor eksternal yang dipahami faktor yang berasal dari luar memiliki contoh seperti faktor sosial, ekonomi, hukum, teknologi, dll. Oleh karena itu, pada bagian ini akan membahas tentang berbagai teori yang menunjang pada kegiatan meneliti ini, seperti faktor internal berdasarkan value chain-activity system, dan strategi ekspor.

### **Rantai Nilai**

Menurut Porter (1985), value chain atau rantai nilai merupakan suatu kumpulan aktivitas yang dilaksanakan oleh setiap perusahaan guna merancang, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produknya. Dalam menganalisis keunggulan kompetitif, Porter membagi 2 bagian aktivitas, yakni primary activities dan support activities. Primary activities adalah kegiatan yang terlibat pada penciptaan fisik produk dan penjualan serta transfer ke pembeli. Di primary activities, aktivitas perusahaan dibagi menjadi 5, yaitu: Inbound Logistics: proses yang berhubungan terhadap penerimaan, penyimpanan, serta pendistribusian. Operations: aktivitas yang melakukan pengubahan input jadi output yang nantinya bisa dilakukan penjualan. Outbound Logistics: memberi produk dan pelayanan terhadap konsumen. Marketing & Sales: proses memberi bujukan atau mengajak konsumen agar melaksanakan pembelian dan menggunakan produk. Service: apa yang diberikan kepada pelanggan setelah membeli dan menggunakan produk.

Sedangkan support activities adalah kegiatan yang menunjang kegiatan dasar melalui penyediaan SDM, teknologi, serta berbagai fungsi di seluruh perusahaan. Dalam support activities dibagi menjadi 4 aktivitas, yaitu: Firm infrastructure: sistem pendukung industri, serta beragam fungsi yang memberi kemungkinan industri atau perusahaan dalam melakukan operasional. Human resource management: kemampuan perusahaan melakukan perekrutan, pelatihan, memberi motivasi, menghargai, serta melakukan pertahanan pegawainya. Technology development: mengelola serta mengolah informasi, dan melakukan perlindungan basisnya pada pengetahuan industri. Procurement: kegiatan yang dilakukan agar mendapatkan sumber daya yang dibutuhkan.

Faktor internal yakni faktor yang asalnya dari dalam guna membantu atau mendorong suatu kegiatan. Menurut Tilaar (2012) faktor internal termasuk karakteristik industri yang lebih ada kemudahan dikontrol dari pihak manajemen industri daripada faktor lingkungannya. Karakteristik industri mencakup pengalaman ekspor industri atau perusahaan, keterampilan perusahaan pada perdagangan internasional, yang nantinya hal ini bisa memberi pengaruh kinerja ekspor industri itu. Hasil penelitian menunjukkan yakni kinerja ekspor yang besar sangat diberi pengaruh dari karakteristiknya industri.

### **Strategi Ekspor Udang**

Strategi merupakan perencanaan dengan kecermatan tentang aktivitas guna menggapai sasaran khususnya (KBBI). Strategi merupakan perencanaan yang di satukan guna meningkatkan keunggulan strategi organisasi dan disusun guna memberi kepastian yakni tujuan dasar organisasi bisa diraih dengan

penyelenggaraan yang sesuai dari organisasinya (Jauch & Glueck 2012;13). Menurut Porter (1985:11) strategi kompetitif adalah posisi di mana menentukan letak profitabilitas industri yang ada di bawah ataupun di atas rerata. Melalui pendapat para ahli tersebut bisa berkesimpulan yakni strategi adalah rencana yang dibuat dari industri guna meraih sasaran tertentu.

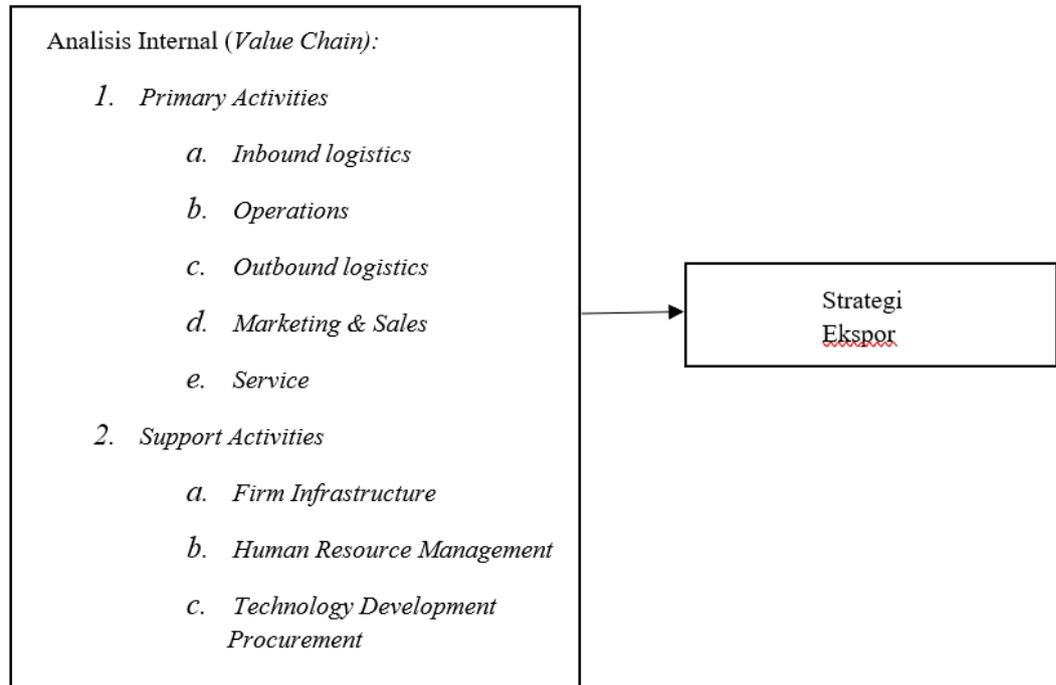
Ada 3 strategi umum dalam meraih kinerja melebihi rerata pada perusahaan, yakni: Kepemimpinan Biaya: perusahaan memutuskan untuk menjadi produsen dengan biaya rendah pada industri. Diferensiasi: perusahaan berupaya untuk jadi ada keunikan di industri. Hal ini dapat di dasarkan pada sistem pengiriman, produk perusahaan, dan pendekatan pemasaran. Fokus: perusahaan menentukan segmen ataupun kelompoknya pada industrinya serta melakukan penyesuaian strategi guna memberi pelayanan pembeli. Strategi fokus dibagi jadi dua varian yakni fokus biaya serta diferensiasi pada fokus biaya perusahaan melakukan pencarian kelebihan biaya pada segmen sasaran. Sementara fokus diferensiasi perusahaan mencari diferensiasinya pada segmen sarasannya yang dipilih perusahaan.

Menurut Dimantara (2020) ekspor yaitu tahapan memindahkan barang ataupun komoditas dagang dari suatu negara menuju negara lainnya dengan legal, serta biasanya dibutuhkan kerja sama atas bea cukai baik dalam negara pengirimnya dan juga negara penerimanya. Ekspor merupakan kegiatan mengeluarkan barang dari suatu wilayah pabean Indonesia agar dilakukan pengiriman menuju luar negeri dengan kebijakan yang diberlakukan khususnya terkait aturan kepabeanan (Tandjung, 2011:63). Udang yakni salah satu komoditi ekspor non-migas yang menyediakan kontribusinya cukup tinggi untuk memperoleh devisa melalui peningkatan produksi serta ekspor ke berbagai negara. Faktor yang menentukan harga udang adalah sebagai berikut: Faktor Penentu Harga Langsung: faktor penentu harga langsung dapat ditentukan melalui mutu produk seperti ukuran udang, warna udang, tekstur dan rasa udang, serta penyajian atau pengemasan produk udang. Faktor Penentu Harga Tidak Langsung: faktor penentu harga tidak langsung dapat dilihat dari potensi penawaran dan permintaan.

Ada beragam faktor yang bisa memberi pengaruh tingkatan daya saing ekspor udang Indonesia, yakni jumlah tenaga kerja, lahan, program pemerintah, jumlah produksi, modal, diverifikasi produk, lingkungan, pakan, benih, permintaan, harga, pesaing, standar dan kualitas. Dalam melakukan ekspor udang, Indonesia memiliki regulasi tersendiri yaitu bisnis udang perlu melewati tiga kementerian dalam melakukan kelengkapan dokumen untuk persyaratan ekspor. Ketiga menteri tersebut yakni Kementerian Kelautan dan Perikanan, Kementerian Perdagangan, dan Kementerian Keuangan. Terdapat beberapa sertifikasi yang harus dimiliki untuk ekspor udang agar produk yang diciptakan memiliki keamanan dan kualitas adalah GAP (Good Aquaculture Practices), GHcP (Good Hachery Practices), RMP (Residues Monitoring Programme), CBIB (Cara Budidaya Ikan yang Baik), CPIB (Cara Penangkapan Ikan yang Baik), HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point), dan HC (Health Certificate)

### **Kerangka Pemikiran**

Berikut ini merupakan paradigma penelitian atau kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan hipotesis-hipotesis tersebut maka peneliti membuat model penelitian dengan acuan teori menurut Michael Porter (1985) sebagai berikut:



**Gambar II. Conceptual Model**

Dalam melakukan kegiatan ekspor banyaknya hal yang perlu diperhatikan dalam mendukung keberhasilan ekspor tersebut, baik pada industri dan juga luar industri. Pada perusahaan atau industri dapat dilihat dari faktor internal perusahaan dengan analisis value chain. Variabel yang digunakan value chain dibagi menjadi dua yaitu primary activities dan support activities. Primary activities ada inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing & sales, services. Sedangkan support activities ada firm infrastructure, human resource management, technology development dan procurement.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis pada kegiatan meneliti ini yakni studi kasus yang menggunakan metode kualitatif. Studi kasus yaitu kegiatan meneliti empiris yang melakukan penyelidikan peristiwa kontemporer ('kasus') pada konteks hidup nyata, khususnya saat pembatasan di antara peristiwa maupun konteks mungkin tidak ada kejelasan terlihat (Yin, 2009). Studi kasus yakni pendekatan penelitian yang lebih sesuai jika pertanyaan suatu penelitian mempergunakan pertanyaan bagaimana dan mengapa. Penelitian studi kasus deskriptif menurut Creswell (2010:20) adalah strategi penelitian yang di dalam peneliti melakukan penyelidikan dengan cermat atas suatu program, fenomena, kegiatan, proses, ataupun kumpulan seseorang dan dianalisis menggunakan kata-kata atau kalimat. Sedangkan menurut Bungin (2015:20), studi kasus dalam khazanah metodologi dikenal merupakan studi yang memiliki sifat terkomprehensif, intens, merinci, serta mendalam dan lebih diberi pengarahannya untuk usaha melakukan penelaahan permasalahan ataupun peristiwa yang sifatnya kontemporer, kekinian.

Terdapat juga pengertian studi kasus deskriptif menurut Raco (2010:50) yaitu, studi kasus deskriptif mempunyai tujuan dalam memberi gambaran gejala fakta ataupun kenyataan. Dari pengertian para pakar tersebut bisa berkesimpulan yakni studi kasus yaitu suatu metode penelitian dengan cara melihat kondisi yang sedang terjadi secara nyata atau fakta dan dibahas secara mendalam. Berdasarkan pendapat Sugiyono (2011), kegiatan meneliti kualitatif yakni metode penelitian yang didasarkan atas filsafat post

positivism, pakai guna melakukan penelitian dalam keadaan obyek yang alamiah, di mana peneliti yaitu merupakan instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan), menganalisis data dengan sifat yang induktif ataupun kualitatif serta hasil penelitiannya lebih memberi penekanan kepada makna dibandingkan generalisasi.

### **Subyek dan Objek Penelitian**

Berdasarkan pendapat Arikunto (2016: 26) subyek adalah memberi pembatasan pada subyek penelitian sebagai benda, hal ataupun individu tempat data bagi variabel penelitian melekat, serta yang dipermasalahkan. Pengertian objek yakni atribut dari individu, objek ataupun aktivitas yang bervariasi yang dipilih peneliti agar dipelajari serta lalu diberi kesimpulan. Subyek dalam penelitian ini adalah manajer PT Panca Mitra Multiperdana (PMMP) Tbk, karyawan PT Panca Mitra Multiperdana (PMMP) Tbk, dan konsumen PT Panca Mitra Multiperdana (PMMP) Tbk sedangkan untuk objek penelitian ini adalah “PT Panca Mitra Multiperdana (PMMP) Tbk yang berpusat di Surabaya”.

### **Metode Pengumpulan Data**

Berdasarkan pendapat Yin (2014) ada enam metode dalam mengumpulkan data pada studi kasus, mencakup:

1. Dokumentasi: dokumentasi dalam studi kasus digunakan untuk mendukung dan menambah bukti dari sumber-sumber lain. Dokumentasi dalam studi kasus pada umumnya berupa proposal, kliping, pengumuman resmi, penelitian- penelitian atau evaluasi-evaluasi resmi, dsb.
2. Rekaman arsip: tidak seperti bukti dokumentasi, kegunaan rekaman arsip ini bervariasi seperti, pada beberapa penelitian, rekaman arsip begitu penting sehingga menjadi objek perolehan kembali dan analisis yang luas. Sedangkan pada beberapa penelitian lainnya, rekaman arsip hanya digunakan sebagai relevansi. Rekaman arsip pada umumnya berupa rekaman layanan, rekaman keorganisasian, peta dan karakteristik geografis, daftar nama dan komoditi lain yang relevan, data survei, dan rekaman-rekaman pribadi.
3. Wawancara  
Wawancara merupakan salah satu sumber informasi yang sangat penting dalam studi kasus. Ada 3 bentuk dalam wawancara, yaitu:
  - a. Wawancara open ended: di mana peneliti dapat bertanya kepada responden tentang fakta-fakta suatu peristiwa. Makin besar bantuan responden maka makin besar perannya sebagai informan.
  - b. Wawancara terfokus: di mana responden diwawancarai dalam waktu yang singkat. Tujuan wawancara terfokus untuk mendukung fakta-fakta tertentu yang ditetapkan oleh peneliti.
  - c. Wawancara terstruktur: Tipe wawancara terstruktur meliputi prosedur sampling maupun instrumen
4. Pengamatan langsung / observasi langsung: observasi ini dilakukan untuk memahami konteks maupun fenomena.
5. Observasi partisipan: suatu bentuk observasi khusus di mana peneliti tidak hanya menjadi pengamat yang pasif tetapi juga mengambil peran dan berpartisipasi dalam peristiwa-peristiwa yang akan diteliti.
6. Perangkat fisik: perangkat fisik dapat berupa peralatan teknologi, pekerjaan seni, atau beberapa bukti fisik lainnya.

### **Triangulasi**

Dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Menurut Moleong (2017:330), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Sedangkan triangulasi menurut Sugiyono (2018:125) adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang sudah ada. Menurut Sugiyono (2018:190-192) terdapat 3 jenis triangulasi yaitu:

- a. Triangulasi Sumber: dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber.
- b. Triangulasi Teknik: dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda yaitu dengan cara wawancara, observasi, dan dokumentasi.
- c. Triangulasi Waktu: di mana data yang diperoleh dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih dalam keadaan segar, belum banyak masalah, maka akan memberikan data yang lebih valid.

Pada penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik agar data yang diperoleh sesuai dengan situasi dan kondisi saat ini.

## **HASIL PENELITIAN**

### **Analisis Faktor Internal (Value Chain Analysis)**

Analisis faktor internal ini dilakukan berdasarkan teori “Value Chain” yang dikemukakan oleh Porter. Dalam analisis faktor internal ini dibagi menjadi dua yaitu primary activities dan support activities.

#### **Primary Activities**

##### **Inbound Logistics**

Dalam perusahaan PMMP sebelum melakukan ekspor selalu memiliki planing. Hal pertama yang dilakukan perusahaan PMMP dalam proses pembuatan produk adalah memilih bahan dasar pembuatan produk terlebih dan kemudian akan di olah menjadi produk yang siap di ekspor. PMMP mendapatkan bahan utama mereka yaitu udang dari berbagai daerah seperti Banyuwangi, Situbondo, Probolinggo, dan NTT. Bahan utama udang yang baru datang ke tempat produksi akan di uji antibiotik. Dalam proses pengujian antibiotik dibutuhkan waktu sekitar 8 jam, sehingga setelah raw material keluar bisa langsung memulai proses produksi. Proses produksi dilakukan berdasarkan kontrak antara pembeli dengan perusahaan yang di mana isi kontrak tersebut terdapat permintaan jenis produk apa dan ukuran raw material berapa. Dalam pembagian raw material akan diatur oleh PPIC (production planning and inventory control) setelah dibagi, akan dilanjutkan oleh karyawan produksi untuk di proses di lapangan. Setelah proses di lapangan maka produk sudah siap untuk di kirim. Dalam pengiriman produk, perusahaan PMMP bekerja sama dengan pihak kontainer. Di dalam kontrak kerja yang perusahaan buat dengan pembeli juga terdapat kesepakatan kapan barang tersebut harus mulai di produksi sampai akhirnya di ekspor ke negara tujuan. Namun, jika target pencapaian tersebut tidak tercapai di bulan tersebut maka hal yang dilakukan perusahaan adalah mengejar untuk bisa sesuai target di awal bulan berikutnya.

##### **Operations**

Produk-produk yang sudah di proses dan siap untuk di ekspor dibagi menjadi 4 macam yaitu block frozen, IQF (Individually Quick Freezing), raw or cooked dan value added. Block frozen (BF) adalah produk udang beku disusun terlebih dahulu dalam bentuk blok setelah itu dibekukan. Produk IQF adalah cara membekukan banyak produk dalam area yang sama dan tiap satuan produk diatur jaraknya. Makanan yang dibekukan dengan pembekuan IQF tidak saling menempel dan terpisah satu sama lain. Raw adalah kondisi di mana udang sudah dipisah kepalanya dan dikupas setelah itu dibekukan, sedangkan cooked prosesnya seperti raw. Perbedaannya terletak pada proses pematangan. Pada proses cooked udang di kukus terlebih dahulu setelah itu di kemas dan dibekukan. Produk value added adalah produk tambahan dari PMMP yang banyak bekerja dengan mitra untuk mendapatkan bahan terbaik. Value added ini berupa ebi furai, nobashi, sushi ebi, marinated, and skewered shrimp.

Dalam menjaga kebersihan dan kelayakan produk, perusahaan menerapkan sistem GMP (good manufacturing practices) dan SSOP untuk mengatur segala kegiatan agar dapat menjaga kebersihan dan kelayakan produk. GMP adalah suatu pedoman cara memproduksi pangan yang baik dengan tujuan agar produsen menghasilkan produk yang bermutu sesuai dengan tuntutan konsumen, yang berarti produk dari perusahaan PMMP terjamin mutunya dan aman untuk dikonsumsi. Sedangkan SSOP adalah prosedur pelaksanaan sanitasi standar yang harus dipenuhi oleh suatu sentra pengolahan atau UPI untuk mencegah

terjadinya kontaminasi terhadap produk yang di olah. Perusahaan PT. Panca Mitra Multiperdana (PMMP) Tbk menggunakan monitoring SSOP untuk mengembangkan budaya kerja yang dapat mengontrol sanitasi secara efektif di Unit pengolahan ikan (UPI). Dalam proses produksi, produksi dilakukan di satu tempat kecuali proses value added. Proses produksi value added di tempat yang berbeda karena pengolahan jenis breaded mengandung gandum dan alergen tambahan. Dalam menjaga mutu dan kualitas produk, perusahaan selalu melakukan perawatan seluruh bahan baku dan bahan tambahan, packaging, serta gudang penyimpanan dengan sistem FIFO (first in first out) agar bisa menghasilkan produk dengan mutu dan kualitas yang baik. FIFO adalah sebuah sistem yang di mana barang yang masuk lebih dulu harus dikeluarkan lebih dulu.

#### **Outbond Logistics**

Transportasi merupakan komponen penting dalam melakukan kegiatan ekspor oleh karena itu manajemen distribusi harus memastikan ketersediaan sarana transportasi. Perusahaan PMMP menggunakan sarana transportasi kontainer yang kemudian akan diberangkatkan menggunakan kapal. Sebelum produk di ekspor, PMMP selalu melakukan pengecekan produk. Pengecekan produk dilakukan oleh pihak ketiga yang ditunjuk oleh pembeli, yang bisa juga disebut dengan inspeksi yang di mana menentukan apakah produk tersebut layak untuk berangkat atau tidak. Sesampainya produk di tempat tujuan, produk dicek kembali oleh pembelinya langsung.

#### **Marketing and Sales**

Terdapat beberapa strategi marketing yang dirancang perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang sudah menjadi acuan perusahaan selama ini. Pertama, Brand Value yang berarti perusahaan perlu menunjukkan secara detail mengenai produk atau layanan yang disediakan oleh perusahaan, di mana semua elemen tersebut tidak dapat ditemukan di tempat lain. Sehingga pelanggan tidak akan mudah tergoda oleh kompetitor lain apabila keuntungan dari brand perusahaan benar-benar dapat ditunjukkan dengan jelas. Kedua, menerapkan Strategi Loyalty yakni perusahaan membuat loyalty program dengan sistem pemberian reward kepada customer yang selalu membeli produk-produk yang dijual oleh perusahaan. Faktor pendukung untuk meningkatkan loyalty pelanggan terhadap perusahaan yang pertama adalah kualitas/mutu produk harus selalu konsisten, kualitas pelayanan yang harus bisa memuaskan pelanggan, kesepakatan harga produk juga menjadi salah satu penentu karena jika perusahaan bisa memberikan harga yang menarik dan sangat bisa bersaing dengan kompetitor perusahaan maka pelanggan akan selalu membeli produk-produk yang ditawarkan oleh perusahaan dengan kualitas mutu yang sangat baik, serta yang terakhir adalah strategi pemasaran, hal ini sangat mempengaruhi loyalty pelanggan.

#### **Service**

Perusahaan selalu berusaha memberikan produk sesuai dengan permintaan pembeli dengan menerapkan sistem GMP dan SSOP. Akan tetapi jika terdapat produk yang tidak sesuai maka konsumen dapat mengajukan komplain kepada perusahaan jika benar terbukti ada ketidaksesuaian sesuai kontrak maka perusahaan akan memberikan potongan harga kepada pembeli sebagai kesalahan dari perusahaan. Perusahaan juga berjanji kepada konsumen agar kejadian tersebut tidak terulang kembali. Selain berusaha memberikan produk yang sesuai, perusahaan juga sangat menjaga hubungan baik dengan konsumen atau pembelinya. Hal ini dibuktikan dengan setiap tahunnya perusahaan akan mengirimkan form customer feedback. Dengan adanya form customer feedback ini maka sebagai konsumen maupun pembeli dapat memberikan kritik dan saran untuk perusahaan.

#### **Support Activities**

##### **Firm Infrastructure**

Setiap perusahaan besar seperti PMMP memiliki karyawan yang sudah dibagi-bagi sesuai dengan keahlian mereka masing-masing. Di setiap divisi jumlah karyawan tidak sama, ada yang lebih banyak dan ada yang lebih sedikit. Divisi pada perusahaan PMMP yang memiliki karyawan terbanyak adalah organisasi bagian produk. Hal ini disebabkan banyaknya proses pengolahan produksi dari barang bahan mentah menjadi produk yang siap untuk dijual. Sedangkan untuk bagian yang memiliki paling sedikit karyawan adalah

PPIC (production planning and inventory control). Hal ini dikarenakan proses PPIC yang tidak begitu panjang dan serumit jika dibandingkan dengan organisasi lainnya di perusahaan.

#### **Human Resource Management**

Total pegawai perusahaan PMMP saat ini adalah 608 orang dengan total jumlah pegawai perempuan adalah 486 dan laki-laki berjumlah 122 orang. Perusahaan juga mengadakan pelatihan secara rutin kepada karyawan. Pelatihan ini dilakukan minimal satu tahun sekali untuk setiap judul pelatihan. Pelatihan sendiri dibagi menjadi 2 topik besar, yaitu: food safety dan social compliance. Tujuan dari pelatihan ini sendiri guna membantu perusahaan untuk meminimalkan kesalahan komunikasi dalam bekerja sehingga seluruh pegawai dapat bekerja secara cepat dan efektif sesuai dengan bidangnya masing-masing. PMMP termasuk perusahaan yang memiliki turn over tinggi. Hal ini disebabkan karyawan di bagian produksi terutama ibu-ibu yang tidak kuat bekerja di bagian proses produksi karena lingkungan tempat produksi yang memiliki suhu tinggi. Selain itu yang menyebabkan turn over perusahaan tinggi adalah terdapat beberapa karyawan yang ingin bekerja di PMMP hanya untuk coba-coba ikut kerja karena di PMMP khusus bagian proses produksi di lapangan, ibu-ibu cukup bawa KTP untuk bisa diterima kerja. Perusahaan PMMP juga selalu berusaha menciptakan lingkungan kerja yang sehat dengan cara saling menjaga hubungan baik, baik antar karyawan maupun perusahaan dengan karyawan. Perusahaan juga sangat menjamin keselamatan para pekerja, hal ini dibuktikan dengan adanya petugas K3 umum untuk menyusun prosedur keamanan di perusahaan. Keselamatan, keamanan, dan kesejahteraan karyawan yang dinilai juga oleh pihak ke tiga dengan standar BSCI yang di mana dilakukan setiap tahun.

#### **Technology Development**

Menurut perusahaan, kelengkapan alat dan kondisi mesin produksi merupakan salah satu hal yang menunjang keberhasilan produksi perusahaan dalam daya saing ekspor. Setiap alat yang dimiliki perusahaan memiliki kapasitas yang berbeda. Serta dengan adanya mesin-mesin terbaru bisa menjalankan pembekuan produk lebih banyak dengan konsumsi daya yang lebih sedikit. Dalam menghasilkan produk dengan mutu dan kualitas yang baik. Perusahaan PMMP menggunakan metode IQF (individually quick freezing) dan Blok untuk proses produksi. IQF adalah cara membekukan banyak produk dalam area yang sama dan tiap satuan produk diatur jaraknya. Makanan yang dibekukan dengan pembekuan IQF tidak saling menempel dan terpisah satu sama lain, sedangkan Blok udangnya disusun terlebih dahulu jadi satu baru dibekukan.

#### **Procurement**

Perusahaan PMMP merupakan salah satu perusahaan ekspor udang yang memiliki ijin untuk mengekspor secara legal, oleh karena itu perusahaan selalu melakukan pengujian kualitas produk dengan cara internal (in house laboratory) dan eksternal (third party laboratory yang memiliki sertifikat KAN) sehingga produk yang di ekspor dapat terjamin mutu dan kualitasnya. PMMP adalah salah satu perusahaan udang termuka di Indonesia dan di luar negeri oleh karena itu setiap produk yang di hasilkan oleh perusahaan PMMP berdasarkan standar BRC, HACCP, BSCI, FDA APPROVED, best aquaculture practices, dan HALAL.

#### **Analisis Strategi Ekspor Udang**

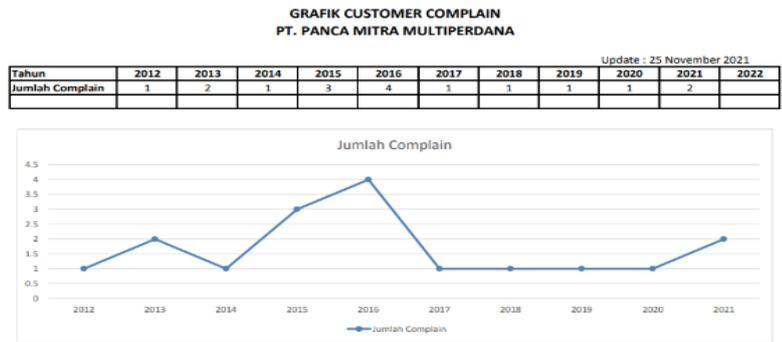
##### **Diferensiasi**

Dari beberapa jenis strategi ekspor seperti kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus yang di ungkapkan oleh Porter, perusahaan menggunakan strategi ekspor diferensiasi. Seperti yang sudah dijelaskan di bagian operations sebelumnya, ada 4 macam produk yang ditawarkan oleh PMMP yaitu block frozen, IQF (Individually Quick Freezing), raw or cooked dan value added. Produk-produk tersebut nantinya akan dikirim melalui kontainer dan dilanjutkan dengan menggunakan kapal. Adapun beberapa hal yang diterapkan oleh perusahaan untuk mendukung strategi diferensiasi, yang pertama adalah tersedianya barang di mulai dari bahan baku hingga menjadi bahan jadi. Jika semua barang yang dibutuhkan tersedia maka perusahaan menjadi lebih efisien dalam melakukan ekspor. Hal kedua adalah transportasi. Transportasi merupakan komponen penting dalam melakukan kegiatan ekspor oleh karena itu manajemen

distribusi harus memastikan ketersediaan sarana transportasi. Yang terakhir adalah rencana ekspor. Rencana ekspor merupakan penghubung kegiatan dalam proses produksi. Sehingga para karyawan tahu produk apa yang harus dikerjakan dan mana produk yang harus di ekspor. Dalam mengekspor produk perusahaan mendapatkan beberapa kendala yang harus dihadapi terlebih di kondisi pandemi seperti ini. Kendala yang harus dihadapi oleh perusahaan PMMP adalah di bagian pengiriman barang yang di mana susah mendapatkan kontainer.

**Diskusi Hasil**

Penelitian ini menemukan bahwa PMMP merupakan salah satu perusahaan yang memperhatikan faktor-faktor internal dengan baik sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor internal sangat berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas terhadap strategi ekspor perusahaan. Faktor internal tersebut terdiri dari 2 faktor yaitu, primary activities dan support activities. Sedangkan faktor primary activities sendiri terdapat 5 indikator yaitu inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, dan service. Dan dari indikator primary activities terdapat kekuatan yang menjadi penunjang perusahaan yaitu indikator service itu sendiri. Hal ini dapat di tunjukkan dengan tingkat komplain dari konsumen yang cukup rendah. Oleh karena itu, perusahaan berupaya selalu menjaga service yang di berikan kepada konsumen dengan sebaik mungkin agar selalu mendapat kepercayaan dan secara tidak langsung menjaga konsumen dari kompetitor.



**Gambar II. Tabel Grafik Komplain Konsumen**

Sumber: Data Internal PMMP

Dalam support activities sendiri, terdiri dari 4 indikator yaitu firm infrastructure, human resource management, technology development, dan procurement. Dari 4 indikator tersebut, yang menjadi kekuatan dari perusahaan adalah human resource management dan technology development. Perusahaan sadar bahwa dengan kekuatan internal yang di miliki saat ini maka, perusahaan berupaya menciptakan lingkup internal dan memaksimal faktor-faktor internal dengan semaksimal mungkin sehingga mereka dapat bekerja sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini dapat di buktikan dengan jarang ditemukan komplain dari konsumen dan adanya peningkatan penjualan sebesar 19,5% pada tahun 2020 dibandingkan tahun 2019 dengan laba bersih sebesar 78,3%.

Dalam strategi ekspor, perusahaan menggunakan strategi diferensiasi hal ini ditunjukkan adanya produk tambahan berupa ebi furai, nobashi, sushi ebi, marinated, dan skewerd shrimp. Strategi yang digunakan oleh perusahaan sudah tepat karena perusahaan mencoba menciptakan produk baru yang berbeda dari pesaingnya seperti produk value added. Adapun dalam menganalisis faktor internal penelitian ini menggunakan kerangka value chain Porter karena teori ini mengungkapkan keseluruhan aktivitas yang diperlukan dalam menghasilkan barang atau jasa yang dimulai dari proses perancangan, memilih bahan utama, proses produksi hingga distribusi ke pelanggan sehingga suatu perusahaan dapat memahami lebih

dalam terkait keunggulan perusahaan, mengidentifikasi pelanggan, dan hubungan kerja sama dengan pihak-pihak terkait.

Selain itu, penelitian ini juga didukung dengan adanya penemuan penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi meningkatnya daya saing ekspor salah satunya adalah tenaga kerja, lingkungan SDM, bahan baku, kualitas dan kuantitas produk serta meningkatkan kerja sama dengan instansi terkait agar ekspor dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan kontrak antar perusahaan.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menemukan bahwa kondisi faktor internal PMMP memiliki kekuatan dalam primary activities dan support activities. Hal yang dapat dibuktikan dari primary activities itu sendiri adalah indikator service dan hal ini dapat di tunjukkan dengan tingkat complain dari konsumen yang cukup rendah. Sebagai tambahan untuk membuktikan kondisi internal perusahaan, dapat dibuktikan dengan adanya kelancaran distribusi yang sudah disiapkan dengan strategi yang matang, dimulai dari ketersediaan bahan baku sampai kegiatan ekspor dan hal ini termasuk dalam indikator inbound logistics. Sedangkan indikator untuk support activities itu sendiri adalah human resource management dan technology development. Untuk indikator technology development itu sendiri, perusahaan juga selalu melakukan pengujian kualitas produk agar produk sampai di tangan konsumen dengan kualitas baik dengan cara selalu memeriksa kondisi mesin produksi. Jika terdapat mesin yang rusak atau sudah lama maka perusahaan akan mengganti mesin tersebut dengan mesin yang terbaru. Dalam indikator human resource management, perusahaan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan selalu berusaha memiliki hubungan yang baik antara sesama karyawan ataupun karyawan dengan perusahaan serta perusahaan selalu menjaga keselamatan karyawan saat sedang bekerja. Sedangkan dalam interaksinya dengan konsumen, perusahaan selalu berusaha bersikap profesional agar konsumen merasa nyaman dan merasa di hormati ketika hendak bekerja sama dengan perusahaan. Hal ini terbukti dengan meningkatnya penjualan di setiap tahun serta tidak ada keluhan yang diberikan kepada perusahaan.

Penelitian ini menemukan bahwa strategi ekspor yang di terapkan oleh perusahaan PT Panca Mitra Multiperdana (PMMP) Tbk di dukung oleh faktor internal. Hal ini termasuk dalam salah satu strategi umum untuk mencapai kinerja di atas rata-rata dalam suatu industri yang dikemukakan oleh Porter yaitu strategi diferensiasi. Dalam menerapkan strategi diferensiasi PMMP hal pertama yang dilakukan adalah memastikan tersedianya barang di mulai dari bahan baku hingga menjadi bahan jadi. Jika semua barang yang dibutuhkan tersedia maka perusahaan menjadi lebih efisien dalam melakukan ekspor. Kedua perusahaan memastikan tersedianya sarana transportasi. Transportasi merupakan komponen penting dalam melakukan kegiatan ekspor oleh karena itu manajemen distribusi harus memastikan ketersediaan sarana transportasi. Hal terakhir yang dilakukan perusahaan adalah memiliki rencana ekspor. Rencana ekspor merupakan penghubung kegiatan dalam proses produksi. Sehingga para karyawan tahu produk apa yang harus dikerjakan dan mana produk yang harus di ekspor. Faktor internal dan strategi ekspor yang diterapkan perusahaan merupakan sebuah proses rangkaian kegiatan ekspor, sehingga perusahaan terus berupaya untuk memperbaiki dan memperbarui faktor-faktor yang dapat membuat perusahaan terus bersaing dengan kompetitor yang ada. Dari rangkaian hasil kesimpulan di atas, dapat disimpulkan bahwa kondisi internal PMMP cukup berpengaruh sehingga bisa menjadi kekuatan bagi perusahaan.

### **Saran**

Berikut saran-saran yang dapat dipertimbangkan bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian selanjutnya. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis mengenai faktor eksternal dalam meningkatkan produktivitas terhadap perusahaan ekspor udang dengan melibatkan konsumen umum guna mendapatkan perspektif yang berbeda. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis faktor internal dalam meningkatkan produktivitas terhadap strategi perusahaan ekspor udang.

Perusahaan PMMP sebaiknya lebih aktif lagi dalam melakukan kunjungan baik dalam negeri maupun luar negeri, hal ini dimaksud agar dapat menilai poin apa yang dapat menjadi penunjang kebutuhan perusahaan dan apa yang bukan menjadi penunjang kebutuhan perusahaan. Perusahaan PMMP sebaiknya melakukan seleksi yang lebih ketat dalam hal menerima pegawai bagian produksi. Hal ini bertujuan agar turn over perusahaan tidak tinggi dan sesuai harapan perusahaan.

**Keterbatasan Penelitian:**

Keterbatasan penelitian ini adalah karena situasi saat ini dalam pandemi covid 19 tidak memungkinkan penelitian ini dilakukan dengan langsung survey ke tempat perusahaan berada sehingga penelitian hanya bisa melalui wawancara secara online.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bungin, B. (2015). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Creswell, J.W. (2010). *Research Design Dengan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Dimantara, R.W., dan Elida, S. (2020). Analisis Saya Saing Ekspor Udang Beku Indonesia Di Pasar Amerika Serikat. *Jurnal Dinamika Pertanian Edisi XXXVI*, 79-90.
- Jauch, R, Lawrence dan William F, Glueck. (2012). *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Maritim. Tersedia di <https://kbbi.web.id/maritim> diakses pada 3 April 2021.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. Strategi. Tersedia di <https://kbbi.web.id/strategi> diakses pada 18 Januari 2022.
- Katadata.co.id. Tersedia di <https://katadata.co.id/herisusanto/infografik/5e9a56bda354d/kapal-asing-unting-kapal-lokal-beruntung> diakses pada 3 April 2021.
- Lestari, P. N. (2016). Analisis Pengaruh Variabel Internal dan Eksternal Terhadap Volume Ekspor Batubara (Studi Kasus Indonesia – Jepang Tahun 2008 – 2015). Diakses 10 Juni 2021, dari Universitas Brawijaya.
- Maarif, M., Syamsul dan Somamiharja, A. (2000). Strategi Peningkatan Produktivitas Udang Tambak. *J.II.Pert. Indon* 9 (2).
- Mankiw, N.G. 2010. *Makro Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mat. (2017). Indonesia Negara Maritim dengan Kepulauan Terbesar di Dunia. [Jabarprov.go.id](http://jabarprov.go.id). Tersedia di <https://jabarprov.go.id/index.php/news/25632/2017/11/03/Indonesia-Negara-Maritim-dengan-Kepulauan-Terb Besar-di-Dunia#> di akses pada 3 April 2021.
- Mohani, V.C., Yulianto, E., Mawardi, M.K. (2016). Pengaruh Jumlah Produksi Udang Indonesia, Harga Udang Internasional, Dan Nilai Tukar Rupiah Terhadap Ekspor Udang Indonesia (Studi Volume Ekspor Udang Indonesia Tahun 2005-2014). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 39 (2).
- Moleong, L.J. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*, cetakan ke-36. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Mufa'ah dan Hayati, M. (2016). Analisis Daya Saing Ekspor Komoditas Udang Indonesia. *Jurnal AGRIFO* 1 (1).
- Nuraini, Desyinta. (2020). Ekspor Hasil Perikanan Indonesia Naik 10,8 Persen. [ekonomi.bisnis.com](http://ekonomi.bisnis.com). Tersedia di <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200115/99/1190579/ekspor-hasil-perikanan-indonesia-naik-108-persen> diakses pada 3 April 2021.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior. Performance*. New York: Free Press.

- Raco, J.R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Raco, J.R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Republik Indonesia. (2006). *Undang-Undang No,17 Tahun 2006 tentang Kepabeanan*. Lembaga Negara RI Tahun 2006, No. 93. Sekretaris Negara. Jakarta
- Saputri, Karunia. (2016). *Peluang Dan Kendala Ekspor Udang Indonesia Ke Pasar Jepang*. eJournal Ilmu Hubungan Internasional, 5 (4), 1179-1194.
- Somamihardja, Agus. (2021). *Ekspor Udang Bakal Melejit*. Ekonomi.bisnis.com. Tersedia di <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210127/12/1348552/ekspor-udang-bakal-melejit> diakses pada 26 May 2021.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Afabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Penelitian yang Bersifat: Eksploratif, Enterpretif, Interaktif dan Konstruktif*. Bandung: CV. Afabeta.
- Sumarsono, S. (2003). *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Tandjung, M. (2011). *Aspek dan Prosedur Ekspor-Import*. Jakarta: Salemba Empat
- Tilaar, A.F.D. (2012). *Analisis Faktor-Faktor Perusahaan Yang Mempengaruhi Kinerja Ekspor (Studi Kasus Perusahaan Ekspor di Provinsi Lampung Model Komparasi)*. GEMA, 4 (1).
- Widoyoko, E.P. (2014). *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Widria, Yefni. (2018). *Ekspor Tuna Cakalang Tongkol Indonesia 6 Tahun Terakhir (2012-2017), Kondisi dan Harapan*. Kkp.go.id. Tersedia di <https://kkp.go.id/djpdspkp/artikel/2746-ekspor-tuna-cakalang-tongkol-unting-a-6-tahun-terakhir-2012-2017-kondisi-dan-harapan> diakses pada 3 April 2021.
- Widyanita. (2016). *Tangkapan Ikan Kapal Asing Turun, Kapan Lokal Naik*.
- Yin, Robert. K. (2014). *Studi Kasus Desain dan Metode*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.