

DAMPAK FLUKTUASI PASAR IKAN UNI EROPA TERHADAP UTILITAS INDUSTRI PERIKANAN DI PELABUHAN PERIKANAN SAMUDERA NIZAM ZACHMAN JAKARTA

Fluctuation Impact of the European Union Fish Market on Utility of Fisheries Industries in the Nizam Zachman Jakarta Ocean Fishing Port

Doni Suhadak, *Darmawan dan Zulkarnain

IPB University

Kampus IPB, Jalan Raya Dramaga, Babakan, Kec. Dramaga, Kota Bogor, Jawa Barat 16680

Diterima tanggal: 1 Januari 2021; Diterima setelah perbaikan: 10 Januari 2022

Disetujui terbit: 21 Juni 2022

ABSTRAK

Penelitian terdahulu dan pernyataan beberapa asosiasi bidang perikanan menyatakan bahwa tingkat utilitas unit pengolahan ikan rendah sebagai akibat kekurangan bahan baku ikan. Di sisi lain, pada saat yang sama data statistik menunjukkan peningkatan hasil tangkapan yang didaratkan. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah benar tingkat utilitas unit pengolahan ikan disebabkan oleh kekurangan bahan baku. Penelitian ini menginvestigasi tahapan pengadaan bahan baku di unit pengolahan ikan beku dengan tujuan ekspor Uni Eropa. Penelitian yang bersifat kualitatif ini dilakukan dengan wawancara mendalam dan diskusi berkelanjutan dengan responden yang memiliki kewenangan dan pengetahuan terkait proses pengadaan bahan baku. Informasi diolah dengan teknik 5W1H dan dikaji secara deskriptif dengan bantuan referensi teori dan kasus pemasaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa unit pengolahan ikan beku hanya memproduksi apabila ada pesanan dari pembeli luar negeri. Artinya, unit pengolahan hanya akan membeli bahan baku setelah menerima kepastian permintaan dari pembeli (Uni Eropa). Hal ini menunjukkan bahwa pasar produk ikan beku di Uni Eropa bersifat oligopsoni. Terbukti bahwa dalam kasus ekspor produk ikan beku ke Uni Eropa, ketersediaan bahan baku ikan bukanlah faktor penentu rendahnya utilitas unit pengolahan ikan. Direkomendasikan langkah aksi untuk memperluas jaringan pembeli dan meningkatkan jumlah penjualan dengan target negara-negara Uni Eropa yang memiliki tingkat konsumsi ikan tinggi dengan jumlah produksi ikan domestik rendah.

Kata Kunci: bahan baku ikan, pasar oligopsoni, produk olahan beku, tingkat utilitas, Uni Eropa.

ABSTRACT

Previous research and statements from several fishery associations mentioned that the utility level of fish processing units is low because of fish raw materials shortage. On the other hand, at the same periode statistical data shows an increase in catches landed. This raises the question of whether it is true that the level of utility of fish processing unit is caused by shortage of raw materials. This study investigates the stages of procurement of raw materials for frozen fish processing units for export to the European Union. This qualitative research was conducted through in-depth interviews and iterative discussions with respondents who have the authority and knowledge regarding the raw material procurement process within the companies. Information is processed using the 5W1H technique and analyzed descriptively with the help of theoretical references and marketing cases. The results showed that the frozen fish processing unit only produced when there was an order from foreign buyers. This means that the processing unit will only buy raw materials after receiving confirmed requests from EU buyers. This shows that within the scope of the research, it was revealed that the market for frozen fish products in the European Union is oligopsony. So it is proven that in the case of frozen fish products to the European Union, the availability of fish raw materials is not a determining factor for the low level utility of fish processing unit. Action steps are recommended to expand the network of buyers and increase the number of sales by targeting European Union countries that have high levels of fish consumption with low amounts of domestic fish production.

Keywords: fish raw materials, oligopsony market, frozen fish products, utility level, European Union.

*Korespondensi Penulis:

email: darmawan@indo.net.id

DOI: <http://dx.doi.org/10.15578/jsekp.v17i1.9633>

PENDAHULUAN

Industri pengolahan ikan skala menengah besar yang telah memenuhi standar kelayakan pengolahan di Pelabuhan Perikanan Samudera Nizam Sachman Jakarta (PPSNZJ) berjumlah 110 unit (KKP, 2018a). Penelitian Hikmayani *et al.* (2015) menunjukkan bahwa usaha pengolahan ikan di DKI Jakarta memiliki tingkat utilitas rendah dengan frekuensi produksi berkurang 50%, jumlah hari kerja berkurang 50%, dan *supply* ikan ke pasar ekspor berkurang 75%. Kondisi tersebut berlanjut sesuai dengan pernyataan Asosiasi Pengusaha Pengolahan dan Pemasaran Produk Perikanan Indonesia (AP5I) bahwa utilitas industri pengolahan ikan tahun 2014 sampai dengan 2016 berada di bawah 60% (Pratama, 2019). Menurut Koordinator Forum Marikultur Nasional (FMN), rendahnya utilitas industri disebabkan oleh kekurangan pasokan bahan baku yang ditandai dengan adanya keluhan unit pengolahan ikan (UPI) terkait tingginya harga ikan hasil tangkapan ikan di Muara Baru (Wiyanto, 2019). Adapun laporan resmi dari KKP menunjukkan bahwa secara nasional hasil pengukuran utilitas UPI skala menengah besar tahun 2014 sampai dengan 2019 berfluktuasi dengan rata-rata sebesar 64,53% (KKP, 2020).

Data statistik PPSNZJ menunjukkan adanya peningkatan jumlah produksi ikan dari 152 ribu ton pada tahun 2017 menjadi 188,4 ribu ton pada tahun 2018 (KKP, 2019). Kebijakan Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) terkait penindakan *illegal unreported unregulated fishing* (IUUF) dan pelarangan alat tangkap yang merusak lingkungan juga menunjukkan dampak positif terhadap sumber daya ikan (Ambari, 2019). Estimasi potensi sumber daya ikan di Wilayah Pengelolaan Perikanan (WPP) 712 meningkat dari 981,6 ribu ton pada 2016 (KKP, 2016) menjadi 1,34 juta ton pada 2017 (KKP, 2017). Hal ini menunjukkan bahwa seharusnya tidak ada masalah terkait dengan ketersediaan bahan baku ikan ataupun harga untuk industri pengolahan.

Berbagai informasi tersebut memunculkan pertanyaan, yakni apakah klaim rendahnya utilitas UPI oleh AP5I dan FMN benar disebabkan oleh kekurangan bahan baku ataukah karena bahan baku harganya terlalu tinggi sehingga tidak terbeli oleh industri pengolahan? Apabila definisi sederhana mengenai tingkat utilitas sebagaimana yang diklaim oleh asosiasi itu adalah jumlah produksi olahan ikan per satuan waktu tertentu dibandingkan dengan kemampuan maksimal industri tersebut mengolah ikan pada waktu yang sama, tentunya sangat penting

untuk dilacak penyebab rendahnya utilitas UPI tersebut. Jika berlanjut terus-menerus, rendahnya utilitas akan menyebabkan industri merugi dan keberlanjutan usaha terancam. Sementara itu, tidak ada kejelasan informasi penyebab rendahnya utilitas UPI. Hal ini akan sangat berpengaruh pada kebijakan yang diambil KKP dalam menjaga keberlanjutan industri pengolahan. Berdasarkan paparan di atas, utilitas UPI yang rendah diduga bukan disebabkan oleh kurangnya ketersediaan ikan yang didaratkan, melainkan oleh penyebab lain yang belum teridentifikasi. Penelitian Sam *et al.* (2013) menunjukkan bahwa industri pengolahan di PPSNZJ memperoleh mayoritas bahan baku dari ikan yang didaratkan di pelabuhan. Dugaan awal adalah adanya permasalahan tertentu dalam manajerial pengadaan bahan baku di dalam UPI itu sendiri karena industri pengolahan harus mempertimbangkan berbagai faktor dalam menentukan keputusan pembelian bahan baku. Oleh sebab itu, penelitian ini bertujuan mengetahui apakah benar bahwa klaim-klaim adanya permasalahan utilitas unit pengolahan ikan disebabkan oleh kekurangan bahan baku. Untuk itu, penelitian ini mengidentifikasi mekanisme perencanaan produksi dan tahap keputusan manajemen pembelian bahan baku, mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada setiap tahapan, dan merumuskan rekomendasi tentang upaya peningkatan produksi unit pengolahan ikan. Hasil penelitian akan memberikan kejelasan mengenai penyebab (sesungguhnya) rendahnya utilitas UPI sebagaimana diklaim oleh berbagai asosiasi sehingga KKP dapat menyusun kebijakan ataupun program aksi yang dibutuhkan para pengusaha UPI.

METODOLOGI

Lokasi dan Waktu Penelitian

UPI skala menengah besar di PPSNZJ yang memenuhi standar kelayakan pengolahan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori. Berdasarkan kriteria UPI sebagaimana tercantum dalam Permen-KP Nomor 67 Tahun 2018 tentang Usaha Pengolahan Ikan (KKP, 2018b), UPI yang terbanyak adalah pembekuan (102 unit), kemudian diikuti oleh pendinginan (5 unit), pengolahan berbasis lumatan daging ikan (2 unit), dan peragian/fermentasi (1 unit). Bentuk badan usaha dari 102 UPI pembekuan terbanyak berupa perseroan terbatas (PT), yaitu 86 unit. Namun, yang berorientasi ekspor hanya 24 unit, dengan

perincian kawasan Asia 14 unit, Amerika Serikat 2 unit, Uni Eropa 4 unit, dan 4 unit lainnya tidak spesifik. Penelitian ini merupakan studi kasus pada UPI pembekuan ikan skala menengah besar yang berbentuk usaha perseroan terbatas (PT) dengan target ekspor Uni Eropa (UE). Ada empat UPI yang memiliki *approval number* atau nomor izin ekspor ke UE, yaitu PT SSS, PT TEB, PT TPR, dan PT MJS. Ada dua perusahaan, yaitu PT SSS dan PT TEB, yang bersedia memberikan data/informasi perusahaan untuk penelitian ini.

Data dan informasi yang dibutuhkan meliputi proses dan mekanisme perencanaan serta pengadaan bahan baku ikan di dua UPI tersebut. Untuk memahami keseluruhan proses, diperlukan informasi tahapan pengadaan bahan baku, pengambilan keputusan, siapa yang berperan pada tiap tahap, dasar pengambilan keputusan, sistem pembayaran, dan perjanjian pembayaran. Responden dari kedua UPI tersebut ditentukan dengan pendekatan *purposive sampling* mengingat diperlukannya responden yang memiliki kewenangan mengambil keputusan dalam pembelian bahan baku dan mengetahui data/informasi penjualan perusahaan. Penentuan responden dengan syarat tersebut dilakukan oleh perusahaan.

Informasi mengenai proses pembelian dan pengadaan bahan baku diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-dept interview*) dengan bantuan beberapa pertanyaan kunci yang bersifat terbuka (*open-ended*). Peneliti juga menggunakan pedoman model konseptual mengenai tahapan pengambilan keputusan pasar bisnis ciptaan Tjiptono (2015) untuk struktur pertanyaan (Gambar 1). Wawancara dilakukan dalam beberapa kesempatan melalui tatap muka ataupun *video call* karena keterbatasan waktu tiap responden dan adanya berbagai pembatasan terkait pandemi Covid-19. Jawaban responden dicatat untuk kemudian dikonfirmasi kembali sampai semua data/informasi diperoleh dan diverifikasi responden. Penggunaan metode ini dilakukan karena peneliti dapat menggali tidak hanya apa

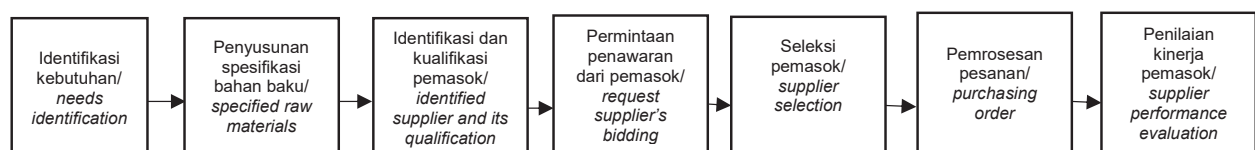
yang diketahui dan dialami responden, tetapi apa yang tersembunyi jauh di dalam diri subjek penelitian. Dengan demikian, pertanyaan yang diajukan kepada responden dapat mencakup hal-hal yang bersifat lintas waktu, yang berkaitan dengan masa lampau, masa kini, dan juga masa mendatang (Ghony & Almanshur, 2017). Data kuantitatif terkait aktivitas pembelian bahan baku juga dikumpulkan. Data tersebut meliputi jumlah bahan baku, jumlah produk, jumlah ekspor, dan negara tujuan ekspor.

Wawancara lanjutan dilakukan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi pada setiap tahapan. Informasi yang dibutuhkan didekati dengan berpedoman pada variabel 5W + 1H, yaitu *what, why, who, when, where*, dan *how*. Pendekatan variabel ini bertujuan agar permasalahan dapat diuraikan dengan jelas sehingga solusi yang diusulkan tepat sasaran dan mempermudah perusahaan untuk menerapkan solusi dalam memecahkan permasalahan atau memperbaiki suatu sistem (Pradana et al., 2018; Riadi & Anwar, 2019).

Metode Analisis

Informasi mengenai mekanisme pembelian dan tahapan pengambilan keputusan pembelian bahan baku dari hasil wawancara diolah menjadi model diagram alir tahap keputusan pembelian bahan baku untuk setiap UPI.

Informasi yang diperoleh mengenai permasalahan yang selama ini terjadi di dalam tahapan pembelian bahan baku dianalisis secara deskriptif dengan menguraikan aspek 5W + 1H terhadap permasalahan yang terjadi pada setiap tahapan. Peran pihak-pihak yang terlibat dalam penentuan keputusan juga dianalisis untuk memetakan siapa saja yang bertanggung jawab terhadap permasalahan tersebut. Signifikansi dampak permasalahan terhadap jumlah produksi/penjualan diverifikasi melalui wawancara dengan responden. Berdasarkan analisis 5W + 1H, selanjutnya dilakukan studi literatur terkait teori normatif yang berkaitan dengan solusi



Gambar 1. Model Konseptual Tahap Keputusan Pembelian
Figure 1. Conceptual Model Of Purchasing Decision Step
 Sumber/source: Tjiptono, 2015

permasalahan serupa dalam bisnis produk olahan ikan. Draf rekomendasi solusi masalah didiskusikan kembali dengan responden UPI untuk memperoleh kepastian mengenai peluang aplikasinya sesuai dengan kapasitas UPI tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tahap keputusan pembelian PT SSS

Proses pengambilan keputusan pembelian bahan baku dimulai dari identifikasi kebutuhan bahan baku setelah bagian pemasaran (*marketing*) menerima order pembelian (*purchasing order*) dari pembeli (*buyer*) melalui pos-el (*email*). Bagian *marketing* meneruskan informasi produk yang dipesan kepada bagian produksi, yaitu meliputi spesifikasi produk, jenis produk, cara potong, importir, dan target waktu pengiriman. Spesifikasi produk, yakni jenis dan cara potong, menentukan jenis ikan bahan baku dan cara mengolah bahan baku tersebut. Berdasarkan hasil wawancara, terdapat tujuh jenis produk tujuan ekspor PT SSS, yaitu ikan utuh (*whole round*), ikan utuh dibersihkan (*whole cleaned*), ikan dipotong-potong (*cutlet*), ikan utuh dibagi empat (*loin*), steak (*steak*), filet ikan tanpa tulang dan kulit (*fillet skin on boneless*) dan potongan kecil ikan disatai (*skewers*). Kemudian, target waktu pengiriman adalah selang waktu pengiriman maksimal yang menjadi acuan bagi semua bagian untuk menyelesaikan produk sesuai dengan target waktu yang diminta oleh pembeli.

Data ekspor tahun 2018—2020 menunjukkan bahwa terdapat sembilan negara UE yang menjadi tujuan ekspor produk perikanan. Persentase

tertinggi adalah ekspor ke Prancis sebesar 40%, kemudian diikuti oleh Belgia 16%, Yunani dan Italia 15%, selanjutnya Jerman, Spanyol, Polandia, Portugal, dan Belanda kurang dari 8% (Tabel 1). Terlihat adanya penurunan jumlah ekspor secara keseluruhan dari tahun 2018 ke 2020 walaupun beberapa negara, seperti Prancis, Belgia, Yunani, Italia, dan Jerman berfluktuasi. Sementara itu, Spanyol, Polandia, Portugal, dan Belanda hanya membeli pada tahun tertentu saja.

Tahap selanjutnya, staf *Research & Development* bersama staf *Quality Control* dari bagian produksi menyusun spesifikasi bahan baku yang dibutuhkan dan melakukan uji coba atau *trial* untuk menghitung kebutuhan bahan baku. Jumlah kebutuhan bahan baku didasarkan pada uji coba rendemen terhadap tujuh jenis produk perikanan yang diminta oleh negara UE. Rendemen adalah perbandingan antara berat produk akhir yang dihasilkan dan berat bahan baku awal dikalikan 100% (Sani *et al.*, 2014). Hasil uji coba rendemen yang telah dilakukan adalah ikan utuh (*whole round*) 100%, ikan utuh bersih (*whole cleaned*) 98%, ikan potong empat bagian (*loin*) 55%, steak (*steak*) 46%, filet tanpa tulang (*fillet skin on boneless*) 50%, ikan dipotong-potong (*cutlet*) 40%, dan potongan ikan disatai (*skewers*) 40%.

Secara keseluruhan, data ekspor kumulatif sepanjang 2018—2020 menunjukkan bahwa jenis produk ikan beku yang diminta pasar UE didominasi oleh ikan utuh (*whole round*) dengan jumlah 1.961.128,05 kg, kemudian yang terendah adalah ikan potong satai (*skewers*) dengan jumlah 1.005 kg (Tabel 2).

Tabel 1 Volume Ekspor PT SSS ke UE Tahun 2018 – 2020
(Table 1 Export Volume PT SSS to EU, 2018 – 2020)

| Negara tujuan (Country of Destination) | Volume Ekspor (Export Volume) (kg) | | | Jumlah (Total) | Prosentase (Percentage) (%) |
|--|------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020* | | |
| Prancis (France) | 404,459.50 | 267,531.80 | 182,367.40 | 854,358.70 | 40 |
| Belgia (Belgium) | 208,179.34 | 94,138.27 | 39,452.00 | 341,769.61 | 16 |
| Yunani (Greece) | 142,025.10 | 127,467.40 | 63,490.40 | 332,982.90 | 15 |
| Italia (Italy) | 210,346.20 | 69,718.00 | 35,522.20 | 315,586.40 | 15 |
| Jerman (Germany) | 28,970.00 | 78,230.00 | 36,140.00 | 143,340.00 | 7 |
| Spanyol (Spain) | 66,267.30 | - | - | 66,267.30 | 3 |
| Polandia (Poland) | - | 8,850.00 | 38,048.71 | 46,898.71 | 2 |
| Portugal (Portugal) | - | 18,900.00 | - | 18,900.00 | 1 |
| Belanda (Netherlands) | - | 13,988.00 | - | 13,988.00 | 1 |
| Jumlah/Total | 1,060,247.44 | 678,823.47 | 395,020.71 | 2,134,091.62 | 100 |

Sumber: data ekspor PT SSS (diolah)/Source: PT SSS export data (processed)

Keterangan*) Volume ekspor bulan Januari – Juli 2020/Description: export volume january – july 2020

Tabel 2 Volume ekspor PT SSS ke UE tahun 2018 – 2020 berdasarkan jenis produk
(Table 2 Export Volume PT SSS To Eu Based One Product)

| Negara Tujuan (Country Of Destination) | Jenis Produk (Product Types) (kg) | | | | | | | Jumlah (Total) |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|----------------|-----------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| | Utuh (Whole Round) | Utuh bersih (Whole Cleaned) | Loin (Loin) | Steak Steak | Fillet (Fillet) | Cutlet (Cutlet) | Skewers (Skewers) | |
| Prancis (France) | 803,937.70 | - | 4,724 | 9,512 | 25,172 | 10,008 | 1,005 | 854,358.70 |
| Belgia (Belgium) | 335,837.74 | 4,91 | - | 0.26 | 2,412.25 | 3,514.44 | - | 341,769.60 |
| Yunani (Greece) | 319,984.90 | 129.98 | - | - | - | - | - | 332,982.90 |
| Italia (Italy) | 299,551 | 16,035.4 | - | - | - | - | - | 315,586.40 |
| Jerman (Germany) | 111,030 | - | 450 | - | 31,860 | - | - | 143,340.00 |
| Spanyol (Spain) | 24,980 | - | - | - | - | 41,287.3 | - | 66,267.30 |
| Polandia (Poland) | 46,898.71 | - | - | - | - | - | - | 46,898.71 |
| Portugal (Portugal) | 18,900 | - | - | - | - | - | - | 18,900 |
| Belanda (Netherlands) | 8 | - | - | - | 13,980 | - | - | 13,988 |
| Jumlah/total | 1,961,128.05 | 29,038.310 | 5,174 | 9,512.26 | 73,424.25 | 54,809.74 | 1,005 | 2,134,091.61 |

Sumber: data ekspor PT SSS (diolah)/Source: PT SSS export data (processed)

Tabel 3 Volume kebutuhan bahan baku PT SSS berdasarkan volume ekspor ke UE tahun 2018 – 2020
Table 3 Raw materials volume PT SSS based on export volume to EU, 2018 – 2020.

| Negara Tujuan (Country Of Destination) | Jenis Produk (Product Types) (kg) | | | | | | | Jumlah (Total) |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|--------------------|----------------------|---------------------|
| | Utuh (Whole Round) | Utuh bersih (Whole Cleaned) | Loin (Loin) | Steak Steak | Fillet (Fillet) | Cutlet (Cutlet) | Skewers (Skewers) | |
| Prancis (France) | 803,937.7 | 0 | 8.589,09 | 20,678.26 | 50,344 | 25,020 | 2,512.5 | 911,081.55 |
| Belgia (Belgium) | 335,837.74 | 5.01 | 0 | 0.56 | 4,824.5 | 8,786.1 | 0 | 349,453.92 |
| Yunani (Greece) | 319,984.9 | 13,263.27 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 333,248.16 |
| Italia (Italy) | 299,551 | 16,362.65 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 315,913.65 |
| Jerman (Germany) | 111,030 | 0 | 818.18 | 0 | 63,720 | 0 | 0 | 175,568.18 |
| Spanyol (Spain) | 24,980 | 0 | 0 | 0 | 0 | 103,218.25 | 0 | 128,198.25 |
| Polandia (Poland) | 46,898.71 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 46,898.71 |
| Portugal (Portugal) | 18,900 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 18,900 |
| Belanda (Netherlands) | 8 | 0 | 0 | 0 | 27,960 | 0 | 0 | 27,968 |
| Jumlah/total | 1,961,128.05 | 29,630.93 | 9,407.27 | 20,678.826 | 146,848.5 | 137,024.35 | 2,512.5 | 2,307,230.43 |

Sumber: data ekspor PT SSS (diolah)/Source: PT SSS export data (processed)

Selain jumlah produk, bahan baku juga harus memenuhi persyaratan pembeli dari segi kualitas atau mutu agar dapat diterima di UE. Persyaratan tersebut mengharuskan produk yang diekspor aman untuk dikonsumsi dan PT SSS harus dapat menunjukkan bukti atau jaminan keamanan produk tersebut. Jaminan keamanan yang dipersyaratkan bukan hanya selama proses produksi di UPI, melainkan mulai dari penangkapan atau pembudidayaan ikan (*traceability*). Oleh sebab itu, PT SSS juga menetapkan persyaratan yang sama kepada para pemasok bahan bakunya. Bukti jaminan keamanan bahan baku yang harus disediakan oleh para pemasok adalah adanya Sertifikat Cara Penanganan Ikan yang Baik (SCPIB) dan Sertifikat Hasil Tangkapan Ikan (SHTI) lembar awal.

Setelah kebutuhan bahan baku diketahui, bagian *marketing* kemudian membuat *purchasing order* (PO) bahan baku kepada bagian pembelian. PO bahan baku dilengkapi dengan spesifikasi ukuran dan mutu sesuai dengan hasil uji coba bahan baku. Kepala produksi berkoordinasi dengan bagian pembelian untuk memeriksa stok bahan baku. Jika tersedia, bahan baku diproses dan jika stok tidak tersedia, bagian pembelian bersiap melakukan pembelian.

Berdasarkan PO dari kepala produksi, bagian pembelian kemudian mengidentifikasi pemasok yang diperkirakan dapat memasok bahan baku sesuai dengan kebutuhan. Perusahaan ini memiliki satu orang staf yang khusus ditugasi untuk berhubungan dengan pemasok. Hubungan

yang dibangun lebih dari hubungan bisnis dan sangat mengandalkan kepercayaan sehingga staf khusus ini memiliki hubungan yang sangat baik dengan pemasok. Staf khusus bagian pembelian kemudian berkomunikasi dengan beberapa pemasok tetap PT SSS, yaitu PT HM, PT HAS, PT KMJ, PT BAS, dan PT BM untuk meminta informasi ketersediaan ikan sesuai dengan ukuran dan mutu yang dibutuhkan, termasuk kelengkapan dokumen pemasok, antara lain SCPIB dan SHTI lembar awal. Pemasok yang memiliki bahan baku yang sesuai diminta memasukkan penawaran harga. Penawaran harga bahan baku memuat informasi lengkap mengenai jenis, ukuran, mutu ikan, dan kelengkapan dokumen.

Penawaran dari pemasok kemudian ditindaklanjuti oleh PT SSS dengan tahapan berikutnya, yaitu negosiasi oleh staf khusus. Sebelum negosiasi harga, staf khusus pembelian melakukan penyampelan (*sampling*) ukuran dan mutu bahan baku yang ditawarkan untuk memeriksa kesesuaiannya dengan spesifikasi yang dibutuhkan. *Sampling* dilakukan untuk pengecekan mutu organoleptik, yaitu pengecekan mutu ikan secara pengindraan dengan melihat penampakan fisik dan tekstur ikan. Jika hasil *sampling* sesuai, proses negosiasi harga dilanjutkan. Terjadinya kesepakatan harga dalam proses negosiasi ini sangat bergantung pada kepercayaan antara

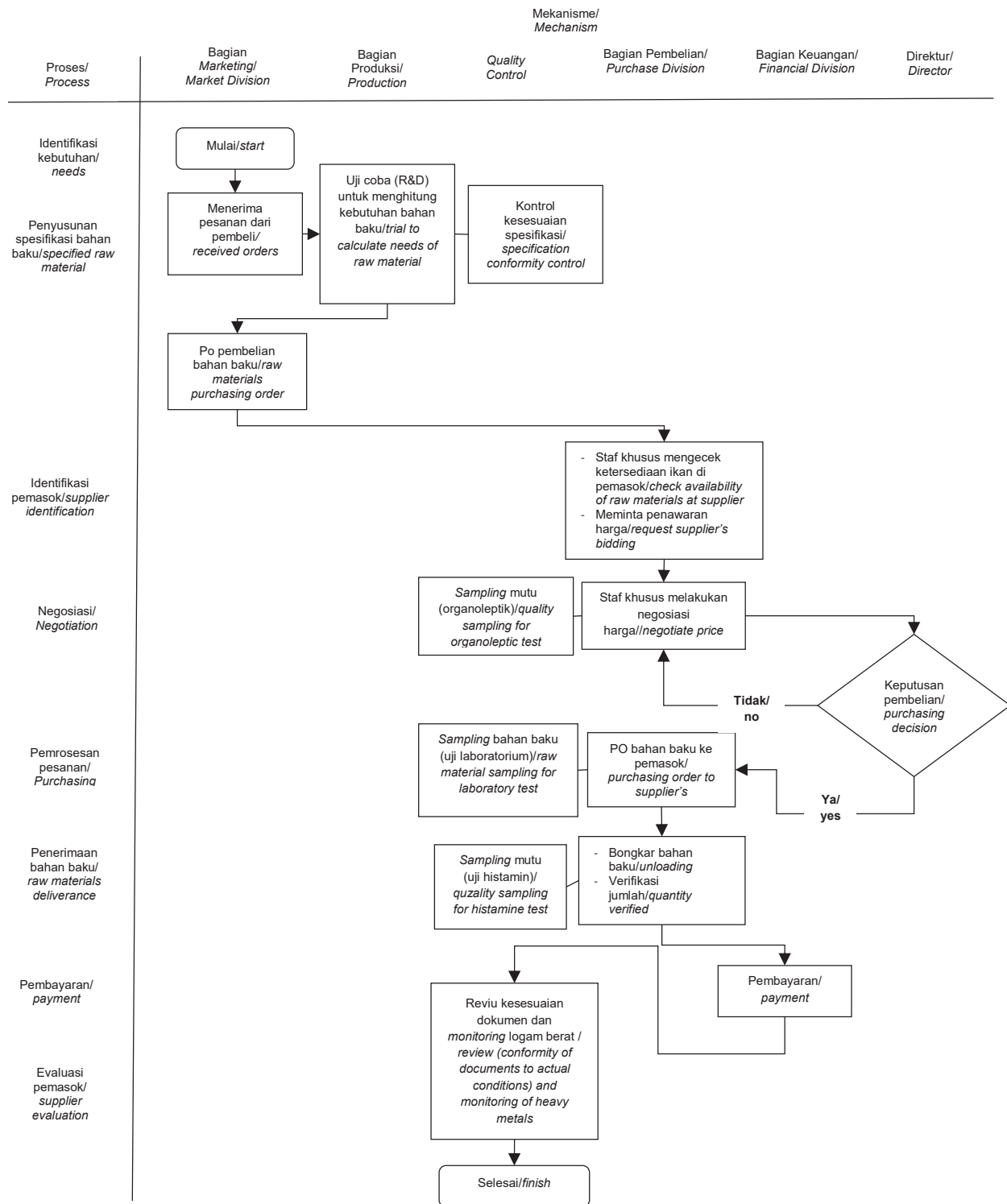
pemasok dan staf khusus bagian pembelian. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ferrinadewi dan Rukismono (2018) yang menyatakan bahwa pada perdagangan produk hasil laut, kejujuran antara penjual dan pembeli menjadi faktor penting timbulnya kepercayaan yang berlanjut pada proses kesepakatan harga. Pada beberapa negosiasi, terkadang tidak tercapai kesepakatan harga ikan karena dirasa terlalu mahal. Harga ikan yang terlalu mahal dari pemasok tidak memberikan keuntungan yang memadai bagi perusahaan karena perusahaan masih harus memperhitungkan biaya produksi pengolahan bahan baku menjadi produk yang sesuai dengan pesanan pembeli dan biaya-biaya lainnya.

Setelah jual beli disepakati, tahap selanjutnya adalah pemrosesan pesanan. Bagian pembelian membuat PO bahan baku kepada pemasok, lalu pemasok mempersiapkan bahan baku. Pengangkutan bahan baku dari pemasok ke UPI menjadi tanggung jawab PT SSS. Pengambilan bahan baku dilakukan oleh staf pembelian dan staf QC. Pada tahap ini dilakukan penyortiran awal, yaitu menyeleksi ukuran dan mutu secara organoleptik semua bahan baku yang diambil. Bahan baku yang dibawa adalah ikan yang memenuhi ukuran dan mutu sesuai dengan persyaratan. Staf QC juga melakukan *sampling* bahan baku untuk pengujian laboratorium. Bahan baku yang telah melalui

Tabel 4 Volume Bahan Baku PT SSS Per Jenis Ikan Tahun 2018 – 2020
(Table 4 Raw Materials Volume PT SSS For Each Species, 2018 – 2020)

| Jenis Ikan (<i>species</i>) | Jumlah (<i>total</i>) (kg) |
|---|------------------------------|
| Tuna (<i>Thunnus sp.</i>) | 261,554.82 |
| Tenggiri (<i>Scomberomorus sp.</i>) | 19,711.54 |
| Marlin (<i>Makaira sp.</i>) | 112,200.94 |
| Meka (<i>Xiphias gladius</i>) | 39,108.08 |
| Cakalang (<i>Katsuwonus pelamis</i>) | 25,131 |
| Lemadang (<i>Coryphaena hippurus</i>) | 361,440.08 |
| Julung julung (<i>Tylosurus crocodilus</i>) | 14,808 |
| Gindara (<i>Lepidocybium flavobrunneum</i>) | 255,369.03 |
| Kakap merah (<i>Lutjanus sp.</i>) | 127,839.40 |
| Kakap (<i>Lates calcarifer</i>) | 893.46 |
| Kurisi (<i>Nemipterus marginatus</i>) | 845 |
| Kakak tua (<i>Oplegnatus fasciatus</i>) | 154,618.68 |
| Biji nangka (<i>Upeneus mollucens</i>) | 29,339.47 |
| Lencam (<i>Lethrinus sp.</i>) | 88,678.47 |
| Belanak (<i>Mugil cephalus</i>) | 5,526.44 |
| Kerapu (<i>Epinephelus coiodes</i>) | 49,185.72 |
| Gurita (<i>Octopus sp.</i>) | 605,489.02 |
| Cumi-cumi (<i>Loligo sp.</i>) | 152,222.29 |
| Sotong (<i>Sepia sp.</i>) | 3,269 |
| Jumlah (Total) | 2,307,230.43 |

Sumber: data ekspor PT SSS (diolah)/Source: PT SSS export data (processed)



Gambar 2. Model Diagram Alir Tahap Keputusan Pembelian PT SSS (Figure 2. Flow Diagram Model of PT SSS Purchasing Decision Step)

penyortiran awal diangkut ke UPI untuk proses penerimaan bahan baku.

Tahap penerimaan bahan baku dilakukan oleh staf pembelian dan berkoordinasi dengan staf produksi serta staf QC. Bahan baku diturunkan dari mobil pengangkut dengan menggunakan

forklift, kemudian ditimbang dan dibawa ke gudang penyimpanan bahan baku. Staf QC mengambil sampel bahan baku untuk uji mikrobiologi dan uji histamin. Uji mutu ini dilakukan untuk memastikan bahwa bahan baku tidak mengandung mikroorganisme berbahaya dan tidak terdapat kandungan histamin yang dapat menyebabkan

kontaminasi produk. Bahan baku yang terdeteksi mengandung histamin dikembalikan kepada pemasok. Staf pembelian juga melakukan pengecekan jumlah berat ikan yang diterima dengan nota pembelian dari pemasok. Setelah dilakukan pengecekan, pernah terjadi ketidaksesuaian jumlah ikan yang diterima dengan jumlah yang tertera pada nota pembelian. Jumlah selisih disampaikan kepada staf khusus untuk dikomunikasikan dengan pemasok. Jumlah ikan yang dikembalikan karena mengandung histamin dan terdapat selisih timbangan akan memengaruhi jumlah pembayaran bahan baku. Hal tersebut sudah disepakati dengan pemasok.

Bahan baku yang diolah PT SSS pada periode tahun 2018—2020 bervariasi (Tabel 4) sesuai dengan hasil identifikasi dan order bahan baku dari bagian pemasaran (*marketing*). Volume bahan baku yang paling tinggi dari jenis pelagis adalah lemadang, yakni sebesar 361.440,08 kg. Volume yang paling tinggi dari jenis demersal adalah gindara atau *oil fish*, yakni sebesar 255.369,03 kg, sedangkan dari jenis lainnya adalah gurita dengan volume 605.489,02 kg.

Berdasarkan hasil pengecekan jumlah ikan yang diterima, dilakukan tahap selanjutnya, yaitu pembayaran bahan baku. Pemasok menyerahkan nota pembelian kepada kasir, kemudian kasir mengecek jumlah ikan yang diterima oleh bagian pembelian. Pembayaran dilakukan secara tunai dengan cara transfer kepada pemasok 1 minggu setelah penagihan. Terkadang pemasok tidak segera melakukan penagihan setelah menerima konfirmasi jumlah yang diterima PT SSS, tetapi menunggu sampai beberapa kali pengiriman sehingga terjadi penumpukan tagihan pada kemudian hari. Tahap yang terakhir adalah evaluasi pemasok. Pada tahap ini dilakukan reviu pemasok per tahun untuk melihat kinerja pemasok. Kinerja yang dievaluasi adalah kesesuaian dokumen

dengan kondisi sebenarnya dan kesesuaian mutu ikan yang dikirimkan selama setahun dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Selain evaluasi, perusahaan juga melakukan *monitoring* logam berat per 3 bulan. Kelengkapan dokumen yang dievaluasi adalah SCPIB dan SHTI lembar awal. Dokumen ini dibutuhkan untuk keperluan label produk. Pernah terjadi permasalahan terkait dengan dokumen, yakni bagian QC meminta kelengkapan dokumen kepada pemasok, tetapi pemasok hanya mau berkomunikasi dengan staf khusus pembelian karena pemasok hanya percaya kepada orang yang sering berhubungan langsung dengannya, dalam hal ini staf khusus bagian pembelian PT SSS. Berdasarkan informasi tersebut, disusunlah model diagram alir tahap pengambilan keputusan dan potensi permasalahan pada pembelian bahan baku di PT SSS (Gambar 2).

Tahap pembelian bahan baku yang telah diuraikan di atas memberikan gambaran bahwa identifikasi kebutuhan bahan baku memegang peranan penting dalam menentukan jumlah dan jenis bahan baku yang akan dibeli. Permintaan dari negara pembeli jumlahnya sangat berfluktuasi dengan jenis ikan dan bentuk olahan yang bervariasi. Di samping itu, persyaratan kualitas produk yang masuk ke UE sangat ketat dengan berbagai aturan terkait keamanan pangan. Pengolahan lebih lanjut diagram alir (Gambar 2) memerinci aktivitas yang dilakukan pada tiap tahap serta permasalahan yang timbul pada tiap tahap (Tabel 5).

Tahap keputusan pembelian PT TEB

Pengambilan keputusan pembelian bahan baku untuk proses produksi PT TEB dimulai dengan tahapan mengidentifikasi jumlah dan jenis bahan baku. Identifikasi yang dilakukan dimulai dari aktivitas menerima pesanan dari pembeli (*buyer*) melalui pos-el (*email*). Identifikasi kebutuhan bahan baku dilakukan oleh bagian pemasaran

Tabel 5 Aktivitas dan permasalahan pada tahap pengambilan keputusan pembelian bahan baku PT SSS
(*Table 5 Problem and activity of PT SSS raw materials purchasing decision step*)

| No | Tahapan (<i>stages</i>) | Aktivitas (<i>activities</i>) | Permasalahan (<i>issues</i>) |
|----|---|--|---|
| 1 | Identifikasi kebutuhan (<i>needs identification</i>) | - Menerima pesanan dari <i>buyer</i> (<i>received orders</i>) - Identifikasi kebutuhan produk di negara pengimpor (<i>identify needs in importing countries</i>) | Fluktuasi permintaan produk (<i>demand fluctuation</i>) |
| 2 | Penyusunan spesifikasi bahan baku (<i>specified raw material</i>) | - Uji coba (R&D) untuk menghitung kebutuhan bahan baku per jenis produk/ <i>trial to calculate needs of raw material for each product</i> ; melakukan order bahan baku (lengkap spesifikasi ukuran dan mutu) (<i>order raw materials</i>) (<i>with specifications of size and quality</i>) | |

Lanjutan Tabel 5 (*Table continuous*)

| No | Tahapan (<i>stages</i>) | Aktivitas (<i>activities</i>) | Permasalahan (<i>issues</i>) |
|----|--|--|--|
| 3 | Identifikasi pemasok (<i>Supplier identification</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Mengecek ketersediaan ikan di pemasok (<i>check availability of raw materials at supplier</i>) - Mengecek kelengkapan dokumen SCPIB, HACCP, SKP, dan SHTI lembar awal (<i>check completeness of documents (SCPIB, HACCP, SKP and SHTI initial sheet)</i>) - Menghubungi pemasok untuk memasukkan penawaran (<i>request supplier's bidding</i>) | |
| 4 | Negosiasi (<i>negotiation</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan penawaran yang masuk, melakukan <i>sampling</i> ukuran dan mutu (organoleptik) (<i>sampling size and quality (organoleptic) based on price bidding</i>) - Jika sesuai ukuran dan mutu, negosiasi harga (<i>negotiate price if size and quality are appropriate</i>) | Tidak sepakat harga (<i>price disagreement</i>) |
| 5 | Pemrosesan pesanan (<i>purchasing order</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - PO bahan baku ke pemasok (<i>purchasing order</i>) - Pengambilan bahan baku (<i>taking raw material</i>) - Sortir awal ukuran dan mutu (organoleptik) semua bahan baku (<i>initial sort size and quality (organoleptic) all raw materials</i>) - <i>Sampling</i> bahan baku untuk uji laboratorium (<i>raw material sampling for laboratory test</i>) | |
| 6 | Penerimaan bahan baku (<i>raw materials deliverance</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Bahan baku dibongkar (<i>raw material unloading</i>) - <i>Sampling</i> mutu (uji histamin) (<i>histamine test sampling</i>) - Verifikasi antara jumlah yang diterima dan nota dari pemasok (<i>verified between received fish with supplier notes</i>) | |
| 7 | Pembayaran (<i>payment</i>) | <ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan hasil verifikasi, dilakukan pembayaran (<i>payment based on verified quantity of fish</i>) - Pembayaran tunai melalui transfer langsung jarak 1 minggu (<i>one week cash payment transfer</i>) | Pemasok tidak segera menagih pembayaran (<i>delay invoice from supplier</i>) |
| 8 | Evaluasi pemasok/ <i>supplier evaluation</i> | Penilaian tahunan pemasok (kesesuaian dokumen dengan kondisi sebenarnya) dan <i>monitoring</i> logam berat per 3 bulan (<i>supplier annual review (conformity of documents to actual conditions) and monitoring of heavy metals every three months</i>) | Kesulitan meminta kelengkapan dokumen (SCPIB dan SHTI lembar awal) (<i>difficulty requesting completeness of documents (SCPIB and SHTI initial sheet)</i>) |

(*marketing*). Pesanan dari pembeli pada umumnya berupa pesanan berulang dan sudah pernah dikerjakan sebelumnya. Pembeli yang memesan merupakan pembeli tetap dan merupakan importir yang telah menjadi pelanggan. Pesanan produk yang diterima berupa produk olahan ikan beku, antara lain *whole gutted (WG)*, *whole gutted scalet (WGS)*, *fillet skinless*, *loin*, *cube* dan *steak*. Jangka waktu pesanan dari pembeli sekitar 1 bulan sehingga perusahaan membutuhkan waktu sekitar 1 minggu untuk mendapatkan bahan baku dan mengolah menjadi produk sesuai dengan pesanan pembeli. Waktu pengiriman produk menggunakan kapal kargo adalah 3 minggu. Identifikasi pesanan dari pembeli dapat dilihat pada data ekspor PT TEB untuk tujuan UE.

Kebutuhan produk perikanan dari negara pengimpor yang telah diidentifikasi bervariasi sesuai dengan permintaan dari setiap negara. Berdasarkan data ekspor PT TEB tahun 2018—2020, terdapat sepuluh negara UE yang menjadi tujuan ekspor (Tabel 6). Persentase tertinggi adalah ekspor ke Spanyol, yakni sebesar 24%, kemudian diikuti Yunani 22%, Siprus 14%, selanjutnya Jerman dan Portugal 9%, Prancis dan Belgia 8%, sedangkan Italia, Belanda, dan Bulgaria hanya 2%. Jumlah ekspor ke negara UE menunjukkan fluktuasi yang tajam dengan peningkatan lebih dari 90% pada tahun 2019, tetapi kemudian menurun pada tahun 2020.

Permintaan negara UE terhadap produk perikanan PT TEB bervariasi sesuai dengan

Tabel 6 Volume ekspor PT TEB ke UE tahun 2018 – 2020
(Table 6 Export volume PT TEB to EU, 2018 – 2020)

| Negara tujuan (Destination) | Volume ekspor (Export Volume) (kg) | | | Jumlah (Total) | Prosentase (Percentage) (%) |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 ^b | | |
| Prancis (France) | 65,230 | 142,748.75 | 46,044 | 254,022.75 | 24 |
| Belgia (Belgium) | 39,791.8 | 68,601.1 | 124,128 | 232,520.90 | 22 |
| Yunani (Greece) | - | 12,6958 | 19,568 | 146,526.00 | 14 |
| Italia (Italy) | 41,571 | 58,423.5 | - | 99,994.50 | 9 |
| Jerman (Germany) | 69,227.6 | 24 | 27,149 | 96,400.60 | 9 |
| Spanyol (Spain) | 30,440 | 51,386 | 7,848 | 89,674.00 | 8 |
| Polandia (Poland) | - | 40,630 | 40,400 | 81,030.00 | 8 |
| Portugal (Portugal) | 9,020 | - | 13,848 | 22,868.00 | 2 |
| Belanda (Netherlands) | - | - | 22,500 | 22,500.00 | 2 |
| Bulgaria (Bulgaria) | - | - | 22,882 | 22,882.00 | 2 |
| Jumlah (Total) | 255,280.4 | 488,771.35 | 324,367 | 1,068,418.75 | 100 |

Sumber: data ekspor PT SSS (diolah) (Source: PT SSS export data (processed))

Keterangan: *volume ekspor bulan Januari – Juli 2020 (Description: Export volume january – july 2020)

Tabel 7 Volume Ekspor PT TEB ke UE Tahun 2018—2020 Berdasarkan Jenis Produk
(Table 7 Export Volume PT TEB to EU Based One Product)

| Negara tujuan (Destination) | Volume Ekspor (Export Volume) (kg) | | | | | | Jumlah (Total) |
|--------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------|----------------|------------------|--------------------|--------------------|
| | Utuh Dipotong (Whole Gutted) | Utuh bersih (Whole Cleaned) | Kotak (Cube) | Loin (Loin) | Steak (Steak) | Fillet (Fillet) | |
| Prancis (France) | 29,073 | 4,350 | 22,939.75 | 91,650 | 60,970 | 45,040 | 254,022.75 |
| Belgia (Belgium) | 56,605.90 | 174,920 | - | 995 | - | - | 232,520.90 |
| Yunani (Greece) | - | 146,526 | - | - | - | - | 146,526 |
| Italia (Italy) | 9,337.50 | - | 9,531 | 5,400 | 3,771 | 71,955 | 99,994.50 |
| Jerman (Germany) | 63,837.60 | 14,862 | 17,589 | 12 | 100 | - | 96,400.60 |
| Spanyol (Spain) | 5,600 | 37,842 | 12,096 | 12,040 | 11,928 | 10,168 | 89,674 |
| Polandia (Poland) | - | - | 1,520 | 4,410 | 11,080 | 64,020 | 81,030 |
| Portugal (Portugal) | 9,020 | - | - | - | 13,848 | - | 22,868 |
| Belanda (Netherlands) | - | - | - | - | - | 22,500 | 22,500 |
| Bulgaria (Bulgaria) | - | 22,882 | - | - | - | - | 22,882 |
| Jumlah (total) | 173,474 | 401,382 | 63,675.75 | 114,507 | 101,697 | 213,683 | 106,8418.75 |

Sumber: data ekspor PT SSS (diolah)/Source: PT SSS export data (processed)

kebutuhan setiap negara (Tabel 7). Menurut data ekspor PT TEB tahun 2018–2020, permintaan tertinggi adalah ikan utuh yang dibersihkan (*whole cleaned*) sebesar 401.382 kg. Kemudian, permintaan terendah adalah produk jenis *cube* sebesar 63.675,75 kg. Jika dilihat kebutuhan produk perikanan setiap negara, banyak negara mengimpor produk yang telah diolah menjadi *cube*, *loin*, atau filet, antara lain Spanyol, Jerman, Prancis, Belgia, Italia, dan Belanda. Sebagian negara yang lain lebih banyak membutuhkan ikan dalam bentuk utuh, antara lain Yunani, Siprus, Portugal, dan Bulgaria.

Pesanan produk untuk PT TEB merupakan pesanan rutin atau berulang. Pihak perusahaan

menyebutkan bahwa untuk pesanan 12 ton tuna *loin*, bahan bakunya sudah bisa diprediksi sekitar 22—23 ton dengan rendemen 50%—52%. Apabila ada pembeli baru, perusahaan sudah memiliki gambaran tentang kebutuhan bahan baku karena spesifikasi produk yang ditawarkan sama untuk semua pembeli. Berdasarkan pesanan dari pembeli, bagian pemasaran memberikan info kepada bagian produk mengenai spesifikasi produk dan target waktu pengiriman. Target waktu pengiriman ini menjadi acuan waktu bagi semua bagian untuk menyelesaikan produk sesuai dengan target. Berdasarkan data, rendemen tiap jenis produk tujuan ekspor UE adalah utuh potong (*whole gutted*) 98%, utuh bersih (*whole cleaned*) 98%, filet tanpa

Tabel 8. Volume kebutuhan bahan baku PT TEB berdasarkan volume ekspor ke UE tahun 2018 – 2020 (Table 8. Raw materials volume PT TEB based on export volume to EU, 2018 – 2020)

| Negara tujuan (Destination) | Kebutuhan bahan baku (raw materials need) (kg) | | | | | | Jumlah (Total) |
|--------------------------------|--|--------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|---------------------|
| | Utuh potong (Whole gutted) | Utuh bersih (Whole cleaned) | Kotak (Cube) | Loin (Loin) | Steak (Steak) | Fillet (Fillet) | |
| Prancis (France) | 29,666.33 | 4,438.78 | 52,733.99 | 176,250 | 132,543.48 | 90,080 | 485,712.57 |
| Belgia (Belgium) | 57,761.12 | 178,489.80 | - | 1,913.46 | - | - | 238,164.38 |
| Yunani (Greece) | - | 149,516.33 | - | - | - | - | 149,516.33 |
| Italia (Italy) | 9,528.06 | - | 23,827.50 | 10,384.62 | 8,197.83 | 143,910 | 195,848 |
| Jerman (Germany) | 65,140.41 | 15,165.31 | 43,972.50 | 23.08 | 217.39 | - | 124,518.68 |
| Spanyol (Spain) | 5,714.29 | 38,614.29 | 30,240 | 23,153.85 | 25,930.43 | 20,336 | 143,988.85 |
| Polandia (Poland) | - | - | 3,800 | 8,480.77 | 24,086.96 | 128,040 | 164,407.73 |
| Portugal (Portugal) | 9,204.08 | - | - | - | 30,104.35 | - | 39,308.43 |
| Belanda (Netherlands) | - | - | - | - | - | 45,000 | 45,000 |
| Bulgaria (Bulgaria) | - | 23,348.98 | - | - | - | - | 23,348.98 |
| Jumlah (Total) | 177,014.29 | 409,573.47 | 154,573.99 | 220,205.77 | 221,080.43 | 427,366 | 1,609,813.95 |

Sumber: data ekspor PT SSS (diolah) (Source: PT TEB export data (processed))

kulit (*fillet skinless*) 50%, ikan potong empat (*loin*) 54%, potong kotak (*cube*) 60%, dan steik (*steak*) 86%. Jumlah kebutuhan bahan baku PT TEB tahun 2018—2020 dapat dilihat pada tabel 8.

Selain kuantitas, perusahaan mengidentifikasi mutu bahan baku berdasarkan kualifikasi persyaratan pembeli. Terdapat beberapa persyaratan yang diwajibkan oleh negara pengimpor terhadap produk yang masuk ke UE. Persyaratan tersebut mengharuskan produk yang diekspor aman untuk dikonsumsi dan perusahaan dapat menunjukkan bukti atau jaminan keamanan produk tersebut. Jaminan keamanan yang dipersyaratkan bukan hanya selama proses produksi di UPI, melainkan mulai dari penangkapan atau pembudidayaan ikan. Sesuai dengan kondisi tersebut, PTTEB menetapkan beberapa persyaratan bahan baku kepada pemasok sebagai tuntutan dari pemenuhan persyaratan pembeli. Beberapa bukti jaminan keamanan bahan baku adalah Sertifikat Cara Penanganan Ikan yang Baik (SCPIB) dan Sertifikat Hasil Tangkapan Ikan (SHTI) lembar awal yang dimiliki oleh pemasok sebagaimana ditetapkan dalam persyaratan.

Setelah kebutuhan bahan baku teridentifikasi, kepala produksi berkoordinasi dengan bagian pembelian untuk memeriksa sediaan/stok (*stock*) bahan baku. Jika tersedia, bahan baku diproses dan jika tidak ada sediaan, bagian pembelian bersiap melakukan pembelian. Berdasarkan informasi dari kepala produksi, bagian pembelian mengidentifikasi pemasok yang diperkirakan dapat memasok bahan baku sesuai dengan kebutuhan.

Identifikasi pemasok diutamakan pada pemasok tetap yang biasa memasok bahan baku ke PT TEB, yaitu PT BAS, PT MK, PT PH, dan PT IJ. Jika dalam identifikasi tidak terdapat pemasok tetap, perusahaan menghubungi pemasok yang lain. Kepala bagian pembelian menghubungi pemasok melalui telepon atau datang langsung ke gudang untuk meminta informasi ketersediaan ikan sesuai dengan ukuran dan mutu kepada perwakilan pemasok. Jika ikan tersedia, pemasok diminta untuk mengajukan penawaran harga. Penawaran harga bahan baku memuat informasi lengkap mengenai jenis, ukuran, dan mutu ikan. Kadang-kadang bukan perusahaan yang menghubungi pemasok, melainkan pemasok yang menghubungi perusahaan untuk memberitahukan ketersediaan ikan. Kondisi ini biasanya menandakan ketersediaan ikan dalam jumlah banyak.

Setelah pemasok memasukkan penawaran, dilakukan tahapan berikutnya, yaitu negosiasi. Tahap ini merupakan penentu terjadinya kesepakatan jual beli antara perusahaan dan pemasok. Penawaran dari pemasok saat negosiasi harganya bisa naik atau turun antara Rp500,00/kg sampai dengan Rp1.000,00/Kg. Pemasok dengan ketersediaan ikan banyak lebih mudah untuk dinegosiasi. Sebaliknya, ketika ketersediaan ikan pemasok sedikit, penawaran akan sulit untuk dinegosiasi. Negosiasi dan pengambilan keputusan pembelian dilakukan langsung oleh kepala bagian pembelian. Hal itu dilakukan karena kepala bagian pembelian sudah mengetahui harga dasar bahan baku dan sering bertransaksi dengan pemasok tetap.

Jika kondisi harga bahan baku lebih mahal dari biasanya, kepala bagian pembelian berkoordinasi dengan direktur. Pada kondisi ini, permasalahan terjadi ketika persetujuan harga membutuhkan waktu yang lama di tingkat pimpinan sehingga bahan baku diambil oleh perusahaan lain.

Berdasarkan penawaran pemasok, bagian pembelian kemudian melakukan penyampelan (*sampling*) ukuran dan mutu untuk memeriksa apakah ikan yang ditawarkan sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. *Sampling* mutu ikan pada tahap negosiasi dilakukan untuk pengecekan mutu organoleptik, yaitu pengecekan mutu ikan secara pengindraan dengan melihat penampakan fisik dan tekstur ikan. Kemudian, hasil pengecekan dibandingkan dengan standar bahan baku yang ditetapkan. Jika hasil *sampling* sesuai, proses negosiasi dilanjutkan. Negosiasi dilakukan terhadap harga ikan. Pada proses ini terjadi tawar-menawar antara bagian pembelian dan pemasok.

Setelah harga jual beli disepakati, tahap selanjutnya adalah pemrosesan pesanan. Bagian pembelian membuat PO (*purchasing order*) bahan baku kepada pemasok, lalu pemasok mempersiapkan bahan baku. Pengangkutan bahan baku dari pemasok ke UPI menjadi tanggung jawab PT TEB. Pengambilan bahan baku dilakukan oleh staf pembelian dan staf QC (*quality control*). Pada tahap ini dilakukan penyortiran secara keseluruhan, yaitu menyeleksi ukuran dan mutu secara organoleptik semua bahan baku yang diambil. Bahan baku yang diambil adalah ikan yang memenuhi ukuran dan mutu sesuai dengan persyaratan, yaitu tidak lecet dan tidak berwarna kuning. Bahan baku yang telah disortir diangkut

ke UPI untuk proses penerimaan bahan baku. Pengambilan bahan baku biasa dilakukan pada sore hari karena kapal datang di pemasok pada siang hari, begitu pula ikan dan kapal bongkar ikan tersedia di pemasok pada siang hari.

Tahap penerimaan bahan baku dilakukan oleh staf pembelian yang berkoordinasi dengan staf produksi dan staf QC. Bahan baku diturunkan dari mobil pengangkut dengan menggunakan *forklift*, kemudian ditimbang dan dibawa ke gudang penyimpanan bahan baku. Staf QC mengambil sampel bahan baku untuk uji histamin. Uji mutu ini dilakukan untuk memastikan bahwa pada bahan baku tidak ada kandungan histamin yang dapat menyebabkan kontaminasi produk. Permasalahan terjadi ketika bahan baku yang diterima tidak sesuai dengan hasil *sampling* pada saat penyortiran awal.

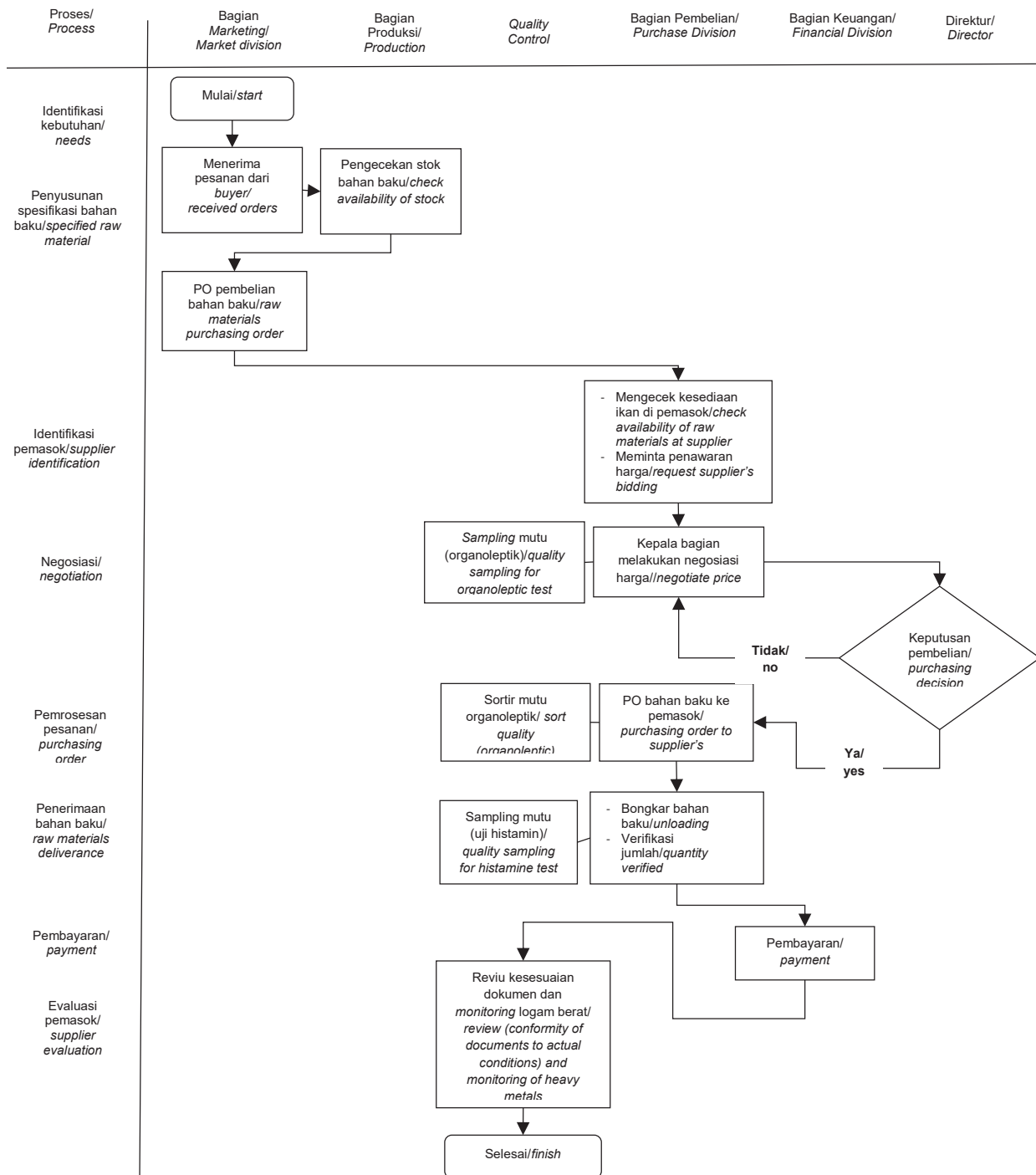
Bahan baku yang diolah PT TEB pada periode tahun 2018—2020 bervariasi sesuai dengan hasil identifikasi dan order bahan baku dari bagian *marketing* (Tabel 9). Volume bahan baku yang paling tinggi dari jenis pelagis adalah meka, yakni sebesar 147.832,24 kg. Kemudian, volume yang paling tinggi dari jenis demersal adalah gindara atau *oil fish*, yakni sebesar 340.482,73 kg, sedangkan dari jenis lainnya adalah gurita dengan volume 409.573,47 kg.

Setelah penyepakatan jumlah ikan yang diterima, tahap selanjutnya adalah pembayaran bahan baku. Pemasok menyerahkan nota pembelian kepada kasir. Kemudian, kasir mengecek jumlah ikan yang diterima oleh bagian pembelian. Pembayaran dilakukan berdasarkan jumlah ikan yang diterima dan sesuai dengan hasil pengecekan oleh bagian

Tabel 9 Volume Bahan Baku PT TEB Per Jenis Ikan Tahun 2018—2020
(*Table 9 Raw Materials Volume PT TEB for Each Species in 2018—2020*)

| Jenis Ikan (<i>Species</i>) | Jumlah (<i>Total</i>) (kg) |
|---|------------------------------|
| Tuna (<i>Thunnus sp.</i>) | 48,5461.01 |
| Marlin (<i>Scomberomorus sp.</i>) | 31,961.64 |
| Meka (<i>Xiphias gladius</i>) | 147,832.24 |
| Lemadang (<i>Coryphaena hippurus</i>) | 123,288.70 |
| Gindara (<i>Lepidocybium flavobrunneum</i>) | 340,482.73 |
| Kakap merah (<i>Lutjanus sp.</i>) | 30,029.82 |
| Kerapu (<i>Epinephelus coiodes</i>) | 1,812.24 |
| Lencam (<i>Lethrinus sp.</i>) | 16,980.82 |
| Kakak tua (<i>Oplegnatus fasciatus</i>) | 6,146.29 |
| Hiu (<i>Prionace glauca</i>) | 16,245 |
| Gurita (<i>Octopus sp.</i>) | 409,573.47 |
| Jumlah (<i>Total</i>) | 1,609,813.95 |

Sumber: data bahan baku PT TEB (diolah *source: PT TEB raw materials data (processed)*)



Gambar 3. Model diagram alir tahap keputusan pembelian PT TEB
 (Figure 3. Flow Diagram Model of PT TEB Purchasing Decision Step)

pembelian. Pembayaran dilakukan setelah 2 minggu dengan metode giro gantung. Perusahaan memberi cek giro sehari setelah ikan diterima. Setelah 2 minggu, pemasok bisa mencairkan uang. Perusahaan memilih metode pembayaran giro gantung karena 2 minggu adalah waktu tunggu untuk menerima pembayaran dari pembeli. Setelah produk dikirim, pembeli melakukan pembayaran 10 hari kemudian. Ada juga pembeli yang memberi

uang muka sebesar 30%. Uang muka ini digunakan untuk membeli bahan baku.

Tahap terakhir adalah evaluasi pemasok. Pada tahap ini dilakukan reviu pemasok per tahun untuk melihat kinerja pemasok. Kinerja yang dievaluasi cenderung pada kesesuaian mutu ikan yang dikirimkan selama setahun dengan persyaratan yang telah ditetapkan. Perusahaan

melakukan evaluasi apakah dalam setahun pernah ada bahan baku yang mengandung logam berat. Berdasarkan informasi yang diperoleh tersebut, disusunlah model diagram alir tahap pengambilan keputusan dan potensi permasalahan pada pembelian bahan baku di PT TEB (Gambar 3).

Tahap pembelian bahan baku di atas menggambarkan bahwa identifikasi kebutuhan bahan baku memegang peranan penting dalam menentukan jumlah dan jenis bahan baku yang akan dibeli. Jumlah permintaan dari negara pembeli

sangat berfluktuasi dengan jenis ikan dan bentuk olahan yang bervariasi meskipun pesanan dari pembeli bersifat rutin. Di samping itu, persyaratan kualitas produk yang masuk ke UE sangat ketat dengan berbagai aturan terkait keamanan pangan. Tahap penting lainnya adalah negosiasi harga karena dilakukan oleh kepala bagian pembelian yang berkoordinasi langsung dengan pimpinan perusahaan. Perincian aktivitas dan permasalahan yang terjadi pada setiap tahap pengambilan keputusan dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10 Aktivitas dan Permasalahan pada Tahap Pengambilan Keputusan Pembelian Bahan Baku PT TEB (Table 10 Problem and Activity of PT TEB Raw Materials Purchasing Decision Step)

| No | Tahapan (stages) | Aktivitas (Activities) | Permasalahan (Issues) |
|----|---|---|--|
| 1 | Identifikasi kebutuhan (needs identification) | <ul style="list-style-type: none"> - Menerima pesanan dari <i>buyer</i> (received orders) - Identifikasi kebutuhan produk di negara pengimpor (identify of needs in importing countries) - Identifikasi jumlah dan jenis bahan baku berdasarkan pesanan dari <i>buyer</i> (identify the quantity and type of raw materials based on buyer's order) - Mengecek ketersediaan stok bahan baku (check availability of stock) - PO bahan baku ke bagian pembelian (purchasing order raw materials to purchase division) | Fluktuasi permintaan produk (demand fluctuation) |
| 2 | Identifikasi pemasok (supplier identification) | <ul style="list-style-type: none"> - Mengecek ketersediaan ikan di pemasok (via telepon) (check availability of raw materials at supplier) - Menghubungi pemasok untuk memasukkan penawaran (request supplier's bidding) | |
| 3 | Negosiasi (negotiations) | <ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan penawaran yang masuk, melakukan <i>sampling</i> ukuran dan mutu (organoleptik) (sampling size and quality (organoleptic) based on price bidding) - Jika ukuran dan mutu organoleptik sesuai, dilanjutkan dengan negosiasi harga (negotiate price if size and quality are appropriate) - Kesepakatan pembelian (purchasing agreement) | Persetujuan harga membutuhkan waktu yang lama di tingkat pimpinan (prolonged price approval from management) |
| 4 | Pemrosesan pesanan (purchasing order) | <ul style="list-style-type: none"> - PO bahan baku ke pemasok (purchasing order) - Pengambilan bahan baku (taking raw material) - Sortir ukuran dan mutu (organoleptik) semua bahan baku yang diambil (sort size and quality (organoleptic) all raw materials) - <i>Sampling</i> bahan baku untuk uji laboratorium (raw material sampling for laboratory test) | |
| 5 | Penerimaan bahan baku (raw materials deliverance) | <ul style="list-style-type: none"> - Bahan baku dibongkar (raw material unloading) - <i>Sampling</i> mutu (uji histamin) (histamine test sampling) - Verifikasi jumlah antara yang diterima dan nota dari pemasok (verified between received fish and supplier notes) | |
| 6 | Pembayaran (payment) | <ul style="list-style-type: none"> - Berdasarkan hasil pengecekan jumlah, melakukan pembayaran (payment based on verified quantity of fish) - Pembayaran secara kredit melalui giro gantung dengan tempo 2 minggu (credit payment with a two-week outstanding check) | |
| 7 | Evaluasi pemasok (supplier evaluation) | Reviu pemasok per tahun apakah terdapat bahan baku yang mengandung logam berat (supplier annual review chek heavy metals content in raw material) | |

Karakteristik Tahap Pembelian Bahan Baku

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pada tahap pengambilan keputusan pembelian bahan baku oleh PT SSS dan PT TEB. PT SSS melakukan tahapan penyusunan spesifikasi bahan baku sebelum melakukan pembelian. Tahap ini penting untuk memperkirakan secara tepat jumlah bahan baku yang akan dibeli. Hal ini sesuai dengan pendapat Yonvitner *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa perencanaan bahan baku yang tepat dapat meningkatkan daya saing industri pengolahan ikan. Perencanaan bahan baku merupakan aktivitas pengambilan keputusan pembelian yang bertujuan menjamin ketepatan antara spesifikasi produk pesanan dari pembeli dan spesifikasi bahan baku dari pemasok. Karakteristik agroindustri perikanan dengan kegiatan produksi yang beragam ini dilakukan untuk memenuhi permintaan konsumen yang dinamis. Adanya sifat pasokan bahan baku yang terbatas berkaitan dengan jumlah, ukuran, dan kualitas, serta kontinuitas pasokan ikan. Selain itu, karakteristik ikan sebagai *perishable food* dengan waktu panen musiman membutuhkan upaya ekstra dari agroindustri perikanan untuk memenuhi permintaan konsumen (Herlina *et al.*, 2018).

Jenis produk ekspor PT SSS terdiri atas tujuh jenis produk, sedangkan PT TEB terdiri atas enam jenis produk. Banyaknya produk ini menyebabkan PT SSS harus melakukan tahap penyusunan spesifikasi bahan baku dengan melakukan uji coba rendemen untuk menghitung kebutuhan bahan baku setiap produk. Hal ini menyebabkan tahapan pembelian bahan baku PT SSS lebih panjang. Sementara itu, PT TEB walaupun mempunyai enam jenis produk, jenis pesannya termasuk pesanan yang bersifat berulang sehingga tidak melakukan uji coba secara khusus untuk menghitung rendemen. Tingkat rendemen produk PT TEB diketahui dari jumlah pesanan sebelumnya dan ditambah jumlah pesanan baru jika ada pembeli baru. Bagian *marketing* sudah mempunyai gambaran yang jelas terkait jenis bahan baku karena rendemen untuk semua pembeli relatif sama.

Kebijakan perusahaan terhadap penentuan spesifikasi produk merupakan strategi perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar dan efisiensi proses produksi. Kebijakan ini tentunya dapat berpengaruh pada aktivitas penyediaan bahan baku, terutama pada tahap pengambilan keputusan pembelian bahan baku. PT SSS menerapkan kebijakan penyediaan banyak jenis produk untuk memenuhi dinamika permintaan pembeli dan

preferensi konsumen di negara tujuan. Strategi ini sesuai dengan hasil penelitian Saad *et al.* (2020) yang mengemukakan bahwa salah satu strategi usaha pembekuan ikan dalam menghadapi persaingan pasar dan memenuhi permintaan pembeli adalah mengembangkan produk yang lebih bervariasi dan menciptakan identitas produk. Tentunya strategi ini berdampak pada aktivitas penyediaan bahan baku sehingga PT SSS membutuhkan tahapan uji coba untuk menghitung rendemen setiap jenis produk.

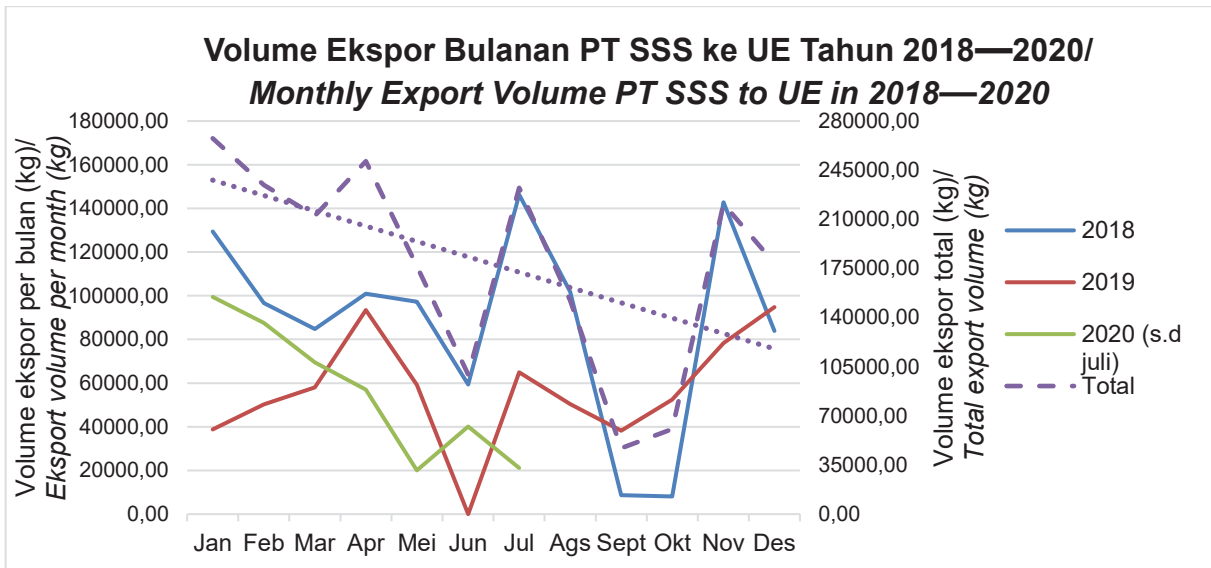
Dinamika permintaan produk

Dinamika permintaan produk dari negara pengimpor untuk PT SSS pada tahun 2018—2020 berfluktuasi dan cenderung menurun dari tahun ke tahun. Pada tahun 2018 jumlah ekspor tertinggi tercapai pada bulan Juli, yakni sebesar 146.309 kg dan terendah bulan Oktober, yakni sebesar 8.088 kg. Pada tahun 2019 jumlah ekspor tertinggi sebesar 94.801,5 kg terdapat pada bulan April, lalu yang terendah sebesar 38.252,8 kg terdapat pada bulan September. Kemudian, pada tahun 2020 jumlah ekspor tertinggi tercapai pada bulan Januari, yakni sebesar 99.482,8 kg dan yang terendah pada bulan Mei hanya sebesar 20.033 kg. Terlihat pola jumlah ekspor PT SSS mengalami penurunan mulai bulan Januari sampai dengan Juni, kemudian naik pada bulan Juni—Juli, menurun pada bulan Juli—Oktober, dan naik pada bulan Oktober—Desember.

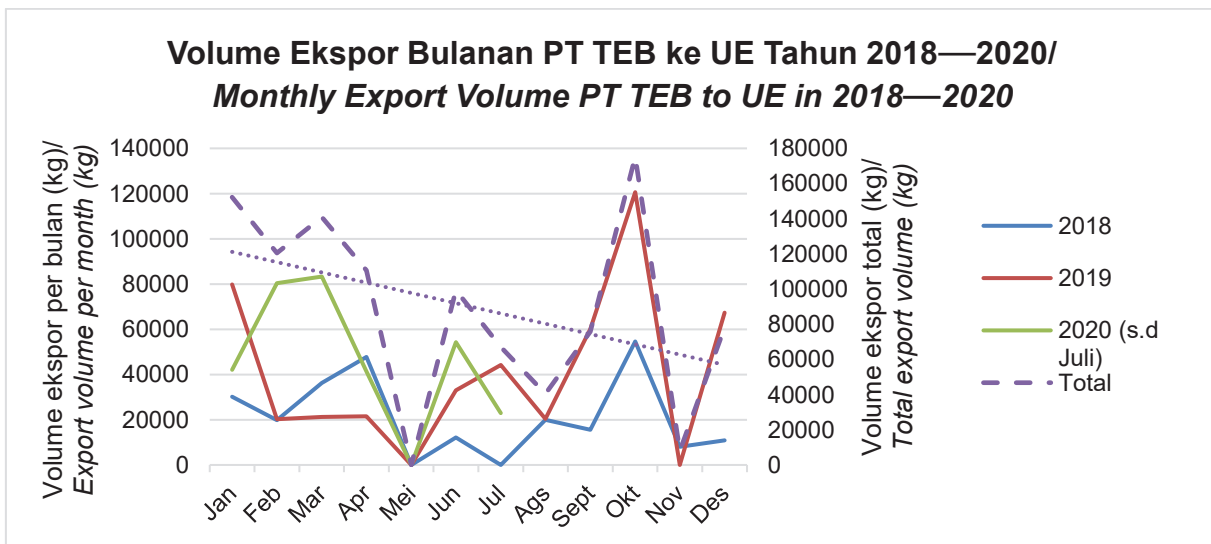
Jumlah ekspor ke negara UE menunjukkan fluktuasi yang tajam dengan peningkatan lebih dari 90% pada tahun 2019, tetapi kemudian menurun pada tahun 2020. Ekspor pada tahun 2018 mencapai jumlah tertinggi 54.598,2 kg pada bulan Oktober dan terendah 8.000 kg pada bulan November. Sementara itu, pada tahun 2019 jumlah ekspor tertinggi mencapai 120.613 kg pada bulan Oktober dan terendah 20.225 kg pada bulan Februari. Pada tahun 2020 jumlah ekspor tertinggi adalah 83.310,5 kg pada bulan Maret, sedangkan jumlah ekspor terendah adalah 22.882 kg pada bulan Juli. Secara keseluruhan, jumlah ekspor PT TEB mengalami penurunan mulai bulan Januari sampai dengan Mei, kemudian naik pada bulan Mei—Juni, menurun pada bulan Juni—Agustus, dan naik pada bulan Agustus—Desember.

Negosiasi harga

Pada tahap penentuan harga, terdapat sedikit perbedaan antara PT SSS dan PT TEB. Pimpinan PT SSS memberikan kepercayaan penuh kepada seorang staf khusus untuk melakukan negosiasi



Gambar 4. Fluktuasi Volume Ekspor Bulanan PT SSS ke UE tahun 2018 – 2020
 (Figure 4. Monthly Export Volume Fluctuations PT SSS to UE, 2018 – 2020)
 Sumber: data ekspor PT SSS (diolah)/Source: PT SSS export data (processed)



Gambar 5. Fluktuasi volume ekspor bulanan PT TEB ke UE tahun 2018 – 2020
 (Figure 5. Monthly Export Volume Fluctuations PT TEB to UE, 2018 – 2020)
 Sumber: data ekspor PT TEB (diolah)/Source: PT TEB export data (processed)

dan mengambil keputusan secepatnya dalam proses pembelian bahan baku. Ketika proses tawar-menawar, staf khusus diberikan kepercayaan untuk berkomunikasi langsung dengan pimpinan. Kepercayaan pimpinan inilah yang menjadi modal staf khusus sehingga dapat menjalin hubungan bisnis yang baik dan memperoleh kepercayaan dari pemasok. Kepercayaan juga menjadi faktor penentu terjadinya kesepakatan pembelian. Negosiasi harga di PT TEB harus dilakukan oleh kepala bagian pembelian. Apabila harga bahan

baku lebih mahal dari biasanya, kepala bagian pembelian harus menunggu keputusan direktur PT TEB.

Mekanisme ini dapat menimbulkan permasalahan jika pada saat harus memutuskan harga, ternyata direktur sedang berhalangan. Pengambilan keputusan langsung oleh pimpinan di PT TEB berdampak pada kurangnya informasi ketersediaan ikan karena tidak ada staf khusus yang ditunjuk untuk berkomunikasi secara personal dengan pemasok.

Tabel 11 Identifikasi Permasalahan Pengambilan Keputusan Pembelian Bahan Baku
(Table 11 Identify Decision Making Issues for Raw Materials Purchasing)

| No | UPI | Apa (What ^a) | Mengapa (Why ^b) | Siapa (Who ^c) | Kapan (When ^d) | Dimana (Where ^e) | Bagaimana (How ^f) |
|----|-----------|---|--|--|--|------------------------------|---|
| 1 | PT SSS | Fluktuasi permintaan (<i>demand fluctuation</i>) | Tren permintaan produk perikanan negara UE (<i>fishery product demand trend in EU</i>) | Bagian marketing dan bagian produksi (<i>marketing division and production division</i>) | Identifikasi kebutuhan (<i>needs identification</i>) | UPI | Mengikuti fluktuasi permintaan buyer (<i>following fluctuations in buyer demand</i>) |
| | | tidak sepakat harga (<i>price disagreement</i>) | Harga tidak memenuhi perhitungan ekonomi perusahaan (<i>price does not match company's economic calculations</i>) | Staf khusus pembelian (<i>special purchasing staff</i>) | Negosiasi (<i>negotiations</i>) | UPI | Pendekatan personal staf khusus bagian pembelian (<i>personal approach of special purchasing staff</i>) |
| | | Pemasok tidak segera menagih pembayaran (<i>delay in sending invoice</i>) | Kepercayaan pemasok terhadap keuangan perusahaan (<i>suppliers trust in the company's credibility</i>) | Bagian keuangan (<i>finance division</i>) | Pembayaran (<i>payment</i>) | UPI | Menginformasikan pemasok untuk segera menagih pembayaran (<i>inform supplier to send invoice immediately</i>) |
| | | Kesulitan meminta kelengkapan dokumen (<i>difficulty requesting completeness documents</i>) | Pemasok hanya percaya kepada staf khusus pembelian (<i>supplier trusts with special purchasing staf only</i>) | Bagian QC (<i>quality control division</i>) | Evaluasi pemasok (<i>supplier evaluation</i>) | Pemasok (<i>Supplier</i>) | Pendekatan personal staf khusus pembelian (<i>personal approach of special purchasing staff</i>) |
| 2 | PT TEB | Fluktuasi permintaan (<i>demand fluctuation</i>) | Tren permintaan produk perikanan negara UE (<i>fishery product demand trend in EU</i>) | Bagian marketing dan bagian produksi (<i>marketing division and production division</i>) | Identifikasi kebutuhan (<i>needs identification</i>) | UPI | Mengikuti fluktuasi permintaan buyer (<i>following fluctuations in buyer demand</i>) |
| | | Persetujuan harga membutuhkan waktu yang lama (<i>price approval at the leader level takes a long time</i>) | Pimpinan perusahaan mempertimbangkan perhitungan ekonomi perusahaan (<i>chairman consider the company's economic calculations</i>) | Pimpinan (<i>chairman</i>) | Negosiasi (<i>negotiations</i>) | UPI | Mencari alternative pemasok lain (<i>looking for alternative suppliers</i>) |

Keterangan/remarks: a. Permasalahan apa yang terjadi? (*What is the problem?*)
b. Mengapa masalah tersebut dapat terjadi? (*Why it happens?*)
c. Siapa yang bertanggung jawab terhadap masalah? (*Who is responsible?*)
d. Kapan masalah terjadi? (*When it occurs?*)
e. Dimana letak terjadinya masalah? (*Where is the problem happen?*)
f. Bagaimana tindak lanjut perusahaan terhadap masalah tersebut? (*How companies resolve the issues?*)

Identifikasi Permasalahan dan Solusi

Permasalahan pada setiap aktivitas pengambilan keputusan diidentifikasi dengan memerinci detail terjadinya masalah dan kemungkinan penyebab permasalahan dengan pendekatan 5W + 1H yang meliputi *what*, *why*, *who*, *when*, *where*, dan *how*. Hasil identifikasi permasalahan dapat dilihat pada Tabel 11.

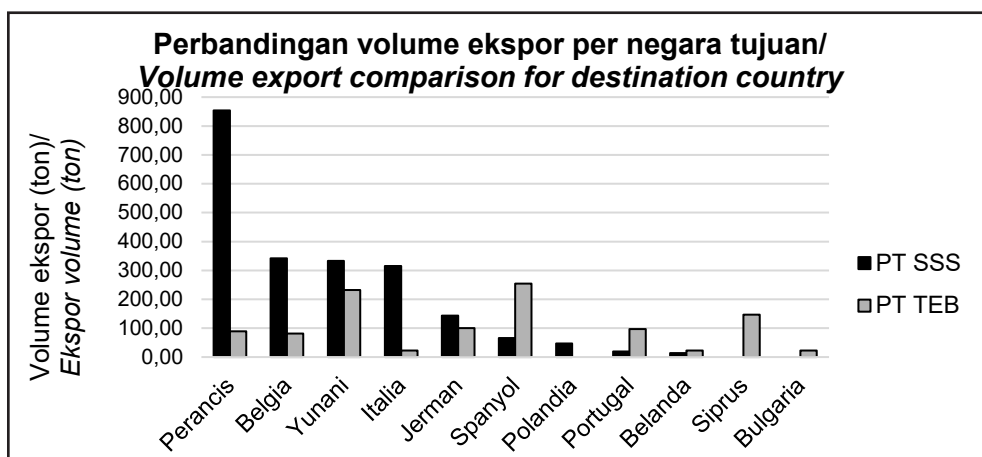
Berdasarkan identifikasi permasalahan (Hicks, n.d.) dan diskusi dengan para responden, dapat disimpulkan bahwa tidak ada permasalahan di dalam tahapan pengadaan bahan baku ikan yang secara signifikan memengaruhi jumlah ekspor atau penjualan produk ke Uni Eropa tiap bulan atau tahunnya. Berbagai isu manajerial, seperti kesulitan dalam negosiasi harga, pembayaran bahan baku yang tidak segera ditagih pemasok, dan kesulitan memperoleh bahan baku yang dilengkapi sertifikasi tertentu, selalu dapat diselesaikan PT SSS dan PT TEB sehingga tidak memengaruhi jumlah produksi ataupun pelanggaran janji waktu pengiriman. Namun, untuk periode berikutnya, khusus PT TEB sepakat untuk menunjuk/mengangkat seorang staf dengan tugas khusus menjalin komunikasi dengan para pemasok bahan baku ikan (Tabel 12).

Permasalahan terbesar dari kedua UPI ini adalah fluktuasi permintaan pembeli yang tidak dapat diprediksi. Terungkap bahwa jumlah produksi bulanan ataupun tahunan dari kedua UPI dengan pasar UE sangat bergantung pada permintaan pembeli atau importir di luar negeri. Dengan demikian, fluktuasi jumlah produksi atau ekspor tiap bulan bergantung pada adanya permintaan atau pesanan. Dari diskusi tersebut, terlihat bahwa sifat dari jenis usaha pengolahan ikan beku untuk tujuan ekspor ke UE sangat ditentukan oleh permintaan pasar sesaat. Tidak ada pembeli atau importir yang melakukan kontrak pembelian produk olahan ikan dalam satuan waktu tertentu sehingga apabila tidak ada pesanan atau permintaan pembeli, perusahaan UPI tidak akan melakukan produksi.

Hasil wawancara dan diskusi dengan responden mengungkapkan bahwa perusahaan UPI tidak memiliki kiat tertentu untuk membuat pembeli mau membuat kontrak pembelian produk dalam jangka waktu tertentu atau rutin seperti berlangganan karena memang pihak pembeli yang menguasai pasar di negara tujuan UE. Berdasarkan informasi yang mereka peroleh dari pembeli, fluktuasi pembelian produk olahan beku dipengaruhi oleh adanya perbedaan musim

yang memengaruhi selera makan produk ikan oleh konsumen UE, adanya negara lain yang memberikan harga yang lebih murah untuk produk yang sama, dan adanya pandemi Covid-19. Namun, semua itu tidak terverifikasi karena pihak UPI hanya bisa menerima saja alasan-alasan tersebut saat pembeli tidak lagi memesan produk atau mengurangi jumlah pesannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa pasar produk olahan ikan beku Indonesia di negara-negara Uni Eropa menyerupai pasar oligopsoni, yakni situasi pasar dengan banyak penjual yang bersaing untuk menjual produknya pada sekelompok kecil pembeli (Bhaskar *et al.*, 2002; Misterexportir, 2020).

Salah satu cara untuk menembus pasar oligopsoni adalah memperbesar jumlah pembeli. Sebagai produk makanan, penjualan produk ikan beku hasil olahan PT SSS dan PT TEB sangat bergantung pada preferensi konsumen akhir (masyarakat) yang tinggal di negara-negara Uni Eropa tersebut. Menurut laporan Komisi Uni Eropa tahun 2019 (EU, 2019; FAO 2007), tingkat konsumsi ikan tertinggi sepuluh negara-negara Uni Eropa berturut-turut adalah Portugal (56,8 kg), Spanyol (45,6 kg), Malta (37 kg), Prancis dan Luksemburg (33,7 kg), Italia (30,9 kg), Denmark (27 kg), Swedia (26,6 kg), Latvia (24,9 kg), dan Siprus (23,9 kg). Jenis produk perikanan yang dikonsumsi bervariasi. Contohnya, jenis *Alaska pollock*, *herring*, salmon, dan tuna mencapai hampir sepertiga konsumsi produk perikanan di Prancis dan Spanyol (Laksani & Jati, 2017; UE, 2019). Saat ini PT SSS dan PT TEB sudah melakukan penjualan ke berbagai negara Eropa, seperti Portugal, Spanyol, Prancis, Italia, Siprus, Belgia, Belanda, Yunani, Polandia, Jerman, dan Bulgaria (Gambar 6). Pada gambar tersebut tampak penjualan didominasi pada pasar Prancis, kemudian berturut-turut Belgia, Yunani, dan Italia, sedangkan penjualan ke Portugal sangat rendah. Bahkan, pasar negara-negara Skandinavia belum tersentuh (Denmark dan Swedia). Tingkat konsumsi ikan, termasuk pola konsumsi jenis ikan tertentu berdasarkan harga dan pendapatan, akan berpengaruh pada permintaan ikan suatu wilayah (Virgantari *et al.*, 2017). Harga produk tentunya dipengaruhi oleh berbagai biaya produksi, termasuk adanya bea keluar untuk produk ekspor Indonesia. Menurut penelitian Luhur dan Tajerin (2016), pengenaan bea keluar ekspor harus diberlakukan secara hati-hati agar tidak justru menimbulkan penurunan jumlah produk yang diekspor. Sementara itu, produk ikan atau ikan apa yang akan dikonsumsi sangat dipengaruhi



Gambar 6. Perbandingan Jumlah Ekspor Per Negara Tujuan
(Figure 6. Quantity export Comparison For Destination Country)

Sumber: data ekspor (diolah)/Source: export data (processed)

Tabel 12 Penentuan Solusi Rekomendasi.
(Table 12 Determination of Recommendation Solutions)

| Permasalahan (Issues) | UPI (Company) | Tindak lanjut UPI (Follow up) | Status Permasalahan (Status Issues) | Solusi Peneliti (Researcher Solution) | Alasan (Reasoning) |
|--|-------------------|---|-------------------------------------|--|---|
| Fluktuasi permintaan produk (product demand fluctuation) | PT SSS dan PT TEB | Menyesuaikan permintaan buyer (following fluctuations in buyer demand) | Tidak selesai (unsolved) | Membuka komunikasi dengan buyer Portugal untuk ekspor ikan jenis olahan fillet beku (trying to communicate with Portuguese buyers for export frozen fillets) | Kedua UPI mempunyai fasilitas, SDM dan teknologi untuk mengolah fillet beku (both of them have facilities, human resources and technology for process frozen fillets) |
| Tidak sepakat harga (price disagreement) | PT SSS | Pendekatan personal staf khusus pembelian (personal approach of special purchasing staff) | Selesai (resolved) | - | - |
| Pemasok tidak segera menagih pembayaran (delayed in sneding invoice) | PT SSS | Pendekatan personal staf khusus pembelian (personal approach of special purchasing staff) | Selesai (resolved) | - | - |
| Kesulitan meminta kelengkapan dokumen (difficulty requesting completeness documents) | PT SSS | Pendekatan personal staf khusus pembelian (personal approach of special purchasing staff) | Selesai (resolved) | - | - |

Lanjutan Tabel 12 (Table Continuous 12)

| Permasalahan (Issues) | UPI (Company) | Tindak lanjut UPI (Follow up) | Status Permasalahan (Status Issues) | Solusi Peneliti (Researcher Solution) | Alasan (Reasoning) |
|---|---------------|---|-------------------------------------|---|--|
| Persetujuan harga membutuhkan waktu yang lama (<i>prolonged price approval from management</i>) | PT TEB | Mencari alternative pemasok lain (<i>looking for alternative suppliers</i>) | Tidak selesai (<i>unsolved</i>) | Melakukan pengaturan pegawai dengan menugaskan satu orang staf untuk menjalin komunikasi dan kepercayaan dari pemasok (<i>organizing the employee by assigning one staff member to establish communication and gain the supplier's trust</i>) | PT TEB memiliki staf bagian pembelian yang dapat dilatih dan diberi tugas khusus (<i>PT TEB has purchasing staff who can be trained and assigned special tasks.</i>) |

oleh perilaku dan preferensi konsumen (Luhur *et al.*, 2020). Portugal sebagai negara dengan konsumsi ikan tertinggi di UE memiliki karakteristik yang menarik karena tingkat produksi ikan Portugal termasuk dalam kategori rendah. Hal itu berbanding terbalik dengan Denmark atau UK yang memiliki tingkat produksi ikan tinggi, tetapi tingkat konsumsinya rendah (UE, 2019). Portugal sebagai negara dengan tingkat konsumsi ikan tertinggi di UE merupakan pasar potensial yang berpeluang untuk ditingkatkan jumlah ekspornya.

Secara keseluruhan, hasil identifikasi permasalahan dan solusi yang direkomendasikan serta didiskusikan bersama responden ditabulasikan pada Tabel 12.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI KEBIJAKAN

Kesimpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa dalam kasus dua eksportir produk perikanan ke pasar Uni Eropa, tingkat utilitas atau jumlah produksi unit pengolahan ikan yang sekaligus juga jumlah ekspor tidak ditentukan oleh ketersediaan bahan baku ikan di dalam negeri. Pasar produk ikan beku di Uni Eropa merupakan pasar oligopsoni dengan situasi jumlah produksi/ekspor unit pengolahan ikan beku Indonesia ditentukan oleh permintaan pembeli. Oleh sebab itu, PT SSS dan PT TEB hanya akan memproduksi/mengolah produk ikan beku apabila telah memiliki pembeli atau menerima order yang pasti. Dalam kondisi

demikian, tingkat utilitas produksi PT SSS dan PT TEB yang merupakan rasio antara jumlah produk ikan olahan beku yang diproduksi dan kemampuan maksimal perusahaan untuk memproduksi ikan olahan dalam waktu tertentu akan selalu mengikuti naik turunnya permintaan pembeli.

Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan hasil penelitian terhadap tahap pengadaan bahan baku ikan di PT SSS dan PT TEB serta pemahaman terhadap kondisi pasar produk ikan beku di Uni Eropa yang bersifat oligopsoni, langkah aksi atau kebijakan yang direkomendasikan, terutama bagi Kementerian Kelautan dan Perikanan, adalah menambah jumlah pembeli (agen, importir bebas, dan jaringan pasar swalayan), khususnya di negara-negara yang memiliki tingkat konsumsi ikan tinggi. Langkah aksi yang dapat dilakukan, antara lain, adalah meningkatkan peran perwakilan Indonesia di negara-negara tertentu, mempromosikan kualitas produk dan penjaminan terhadap keamanan produk ikan Indonesia, serta meningkatkan kemudahan ekspor produk olahan ikan beku.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Dr. Darmawan yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama penelitian dan juga membantu penulisan naskah untuk publikasi di jurnal ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Dr. Zulkarnain yang telah memberikan

arahan dan saran untuk penelitian ini sehingga menjadi lebih baik. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Pusat Pendidikan Kelautan dan Perikanan (Pusdik-KP) yang telah memberikan izin studi, Pelabuhan Perikanan Samudera Nizam Zachman Jakarta (PPSNZJ), PT SSS, dan PT TEB atas dukungan data yang telah diberikan. Terakhir, penulis juga menyampaikan terima kasih kepada dewan *reviewer* yang telah memberikan kritik dan arahan sehingga naskah ini layak untuk dipublikasikan.

PERNYATAAN KONTRIBUSI PENULIS

Dengan ini kami menyatakan bahwa kontribusi setiap penulis terhadap pembuatan karya tulis ini adalah Doni Suhadak sebagai kontributor utama, Darmawan sebagai kontributor utama, dan Zulkarnain sebagai kontributor anggoa. Penulis menyatakan bahwa telah melampirkan surat pernyataan kontribusi penulis.

DAFTAR PUSTAKA

Ambari, M. (2019). Ekspor raya perikanan simbol kebangkitan sektor kelautan?. *Mongabay*. Diakses dari <https://www.mongabay.co.id/2019/07/26/ekspor-raya-perikanan-simbol-kebangkitan-sektor-kelautan/>

Bhaskar, V., Manning, A. & To, T. (2002). Oligopsony and monopsonistic competition in labor markets. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (2), 155–174. Diakses dari <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/0895330027300>

European Union. (2019). The EU fish market 2019 edition. *European Market Observatory for Fisheries and Aquaculture Products (EUMOFA)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2019. PDF ISSN 2363-4154 ISBN 978-92-76-12174-9 doi:10.2771/168390. Diakses dari https://www.eumofa.eu/documents/20178/314856/EN_The+EU+fish+market_2019.pdf/

FAO. (2007). *Fish consumption in the European Union in 2015 and 2030 Part 1 . European overview* (Vol. 1). Diakses dari <http://www.fao.org/3/ah947e/ah947e00.htm>

FAO. (2016). *The state of world fisheries and aquaculture 2016*. Roma, Italia: Food and Agriculture Organization. Diakses dari www.fao.org/publications

Ferrinadewi, E., & Rukismono, M. (2018). Faktor yang dipertimbangkan buyer dalam keputusan pembelian hasil laut olahan produksi Indonesia. *Business and Finance Journal*, 3(2), 77–84. doi:10.33086/bfj.v3i2.632.

Ghony, M. D., & Almanshur, F. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (edisi kedua). Yogyakarta, Indonesia: Ar-ruzz Media.

Herlina, L., Machfud, M., Anggraeni, E., & Sukardi, S. (2018). Model konseptual customer order decoupling point pada agroindustri udang. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 17(2), 108. doi:10.23917/jiti.v17i2.6663

Hicks. T. (n.d.). Seven steps for effective problem solving in the workplace. *Mediate*. Diakses dari <https://www.mediate.com/articles/thicks.cfm>

Hikmayani, Y., Rahadian, R., Nurlaili, N., & Muhartono, R. (2015). Efektivitas pemberlakuan kebijakan moratorium kapal eks asing dan transshipment terhadap kinerja usaha penangkapan ikan. *Jurnal Kebijakan Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*, 5(2), 101. doi:10.15578/jksekp.v5i2.1021

[KKP] Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2015). *Pedoman ekspor perikanan ke nagara mitra (Belanda, Thailand dan Jepang)*. Jakarta.

KKP. (2018a). *Laporan kinerja Direktorat Jenderal Penguatan Daya Saing Produk Kelautan dan Perikanan*. Jakarta.

KKP. (2019). *Buku statistik PPS Nizam Zachman Jakarta tahun 2018*. Jakarta.

Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 47/Kepmen-KP/2016 tentang *Estimasi Potensi, Jumlah Tangkapan yang Diperbolehkan, dan Tingkat Pemanfaatan Sumber Daya Ikan di Wilayah Pengelolaan Perikanan Negara Republik Indonesia*. (2016). Diakses dari <http://jdih.kkp.go.id/peraturan/47-kepmen-kp-2016-ttg-estimasi-potensi...sdi.....pdf>

Keputusan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia No 50/Kepmen-KP/2017 tentang *Estimasi Potensi dan Tingkat Pemanfaatan Sumber Daya Ikan di WPPNRI*. (2017). Diakses dari <http://jdih.kkp.go.id/peraturan/50-KEPMEN-KP-2017.pdf>

Laksani, D. D., & Jati, K. (2017). Analisis hambatan tarif dan non tarif serta pengembangan pasar Eropa pada produk perikanan Indonesia. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 1(2), 49–60. Diakses dari <http://jak.lan.go.id/index.php/jurnalpusaka/article/view/28>

Luhur, E.S., Arthatiani, F.Y., & Apriliani, T. (2020). Faktor-faktor penentu keputusan pembelian ikan di Kabupaten Sumba Barat Daya, Nusa Tenggara Timur. *Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan & Perikanan* 15(2), 213-221. Diakses dari <http://ejournal-balitbang.kkp.go.id/index.php/sosek/article/view/9270>

Luhur, E.S. & Tajerin. (2016). Dampak pemberlakuan bea keluar terhadap kinerja ekspor sektor kelautan dan perikanan. *Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*, 11 (2), 185-200. Diakses dari <http://ejournal-balitbang.kkp.go.id/index.php/sosek/article/view/3833/4332>

- Misterexportir. (2020, Oktober 21). Contoh pasar oligopsoni. Diakses dari <https://misterexportir.com/contoh-pasar-oligopsoni/>
- Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 67/Permen-KP/2018 tentang Usaha Pengolahan Ikan. (2018b). Diakses dari <http://jdih.kkp.go.id/peraturan/8c00e-67-permen-kp-2018.pdf>
- Peraturan Menteri Kelautan dan Perikanan Republik Indonesia Nomor 17/Permen-KP/2020. (2020). Diakses dari <https://kkp.go.id/artikel/22319-permen-kp-no-17-2020>
- Pradana, A. P., Chaeron, M., & Khanan, M. S. A. (2018). Implementasi konsep lean manufacturing guna mengurangi pemborosan di rantai produksi. *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, 11(1), 14–18. <https://doi.org/10.31315/opsi.v11i1.2196>
- Pratama, W.P. (2019, February 24). Suplai bahan baku dorong utilisasi industri pengolahan ikan. Diakses dari <https://ekonomi.bisnis.com/read/20190224/257/892816/suplai-bahan-baku-dorong-utilisasi-industri-pengolahan-ikan>.
- Riadi, S., & Anwar, S. (2019). Evaluasi kinerja pada mesin casting menggunakan metode overall equipment effectiveness di PT. Surya Toto Indonesia. *JIEMS (Journal of Industrial Engineering and Management Systems)*, 12(1), 1–10. doi:10.30813/jiems.v12i1.1531
- Saad, M., Muntalim, M., Anam, M. K., & Sativa, D. O. (2020). Strategi pemasaran usaha pembekuan ikan laut dengan metode matriks BCG dan SWOT di CV. Jioen fishery di Desa Wedung Kecamatan Brondong Kabupaten Lamongan. *Jurnal Grouper*, 11(2), 18. doi:10.30736/grouper.v11i2.64
- Sam A.R., Wisudo S.H., Murdiyanto, B., & Iskandar, B.H. (2013). Strategi pengembangan PPSNZJ sebagai pusat pemasaran perikanan. *Journal Marine Fisheries*, 2(2), 129. doi:10.29244/jmf.2.2.129-139
- Sani, R. N., Choirun Nisa, F., Dewi Andriani, R., & Mahar Maligan, J. (2014). Analisis rendemen dan skrining fitokimia ekstrak mikroalga-sani, dkk. *Jurnal Pangan dan Agroindustri*, 2(2), 121–126. Diakses dari <https://jpa.ub.ac.id/index.php/jpa/article/view/44>
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi pemasaran* (edisi keempat). Yogyakarta, Indonesia: Andi Offset.
- Virgantari, F., Daryanto, A., Harianto, H., & Kuntjoro, S. U. (2017). Analisis permintaan ikan di Indonesia : Pendekatan model quadratic almost ideal demand system (QUAIDS). *Jurnal Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*, 6(2), 191. doi:10.15578/jsekp.v6i2.5772
- Wiyanto. (2019). Industri perikanan hancur berdampak ekspor perikanan turun. *Industryoid*. Diakses dari <https://www.industry.co.id/read/54111/industri-perikanan-hancur-berdampak-ekspor-perikanan-turun>
- Yonvitner, Boer, M., Taryono, Riyanto, M., Kurnia, R., Setyobudiandi, I., & Abdul Aziz, K. (2020). Estimasi stok suplai kebutuhan bahan baku untuk industri pengolahan ikan. *Jurnal Pengolahan Hasil Perikanan Indonesia*, 23(1), 158–165. doi:10.17844/jphpi.v23i1.31058.