PERPUSTAKAAN

POLA PENGELOLAAN PRODUKSI PAKAN UDANG

(Suatu Studi Kasus pada Perusahaan Industri Pengolahan Pakan Udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang)

PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. terima	9 - 7 - 1994
Asal dari	Fak. Pertanian
Banyaknya	1 (Satu) Exp
Harga	Hadiah
No. Inventaris	95 02 02 005
No. Klas	

Oleh :

DARWIS A. PATTENRENG

85 05 189

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

FAKULTAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN

UNIVERSITAS HASANUDDIN

UJUNG PANDANG

1994

Judul Tesis	: POLA PENGELOLAAN USAHA PRODUKSI PAKAN UDANG (Suatu Studi Kasus pada Perusahaan Industri Pengolahan Pakan Udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang)
Nama Mahasiswa	: DARWIS A. PATTENRENG
Nomor Pokok	: 85 Ø5 189
Fakultas	: Pertanian dan Kehutanan
Jurusan	: Sosial Ekonomi Pertanian
Subprogram Studi	: Manajemen Agrosistem

Laporan Praktek Lapang ini Sebagai Salah Satu Syarat dalam Memperoleh Gelar Sarjana Pertanian pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Fakultas Pertanian dan Kehutanan Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Disetujui oleh:

(Ir. Ny. H. Hamdana A. Tashan, M.S.)	(Ir. Eyma B. Demmalling)
Dosen Pembimbing	Dosen Pembimbing

Mengetahui:

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian
Fakultas Pertanian dan Kehutanan
Universitas Hasanuddin,

(Dr. Ir. M. Saleh S. Ali, M.Sc.)
NIP 130878531

PANITIA UJIAN SARJANA
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN DAN KEHUTANAN UNIVERSITAS HASANUDDIN

Judul Tesis	: POLA PENGELOLAAN USAHA PRODUKSI PAKAN UDANG (Suatu Studi Kasus pada Perusahaan Industri Pengolahan Pakan Udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang)
Nama Mahasiswa	: DARWIS A. PATTENRENG
Nomor Pokok	: 85 05 189
Fakultas	: Pertanian dan Kehutanan
Jurusan	: Sosial Ekonomi Pertanian
Subprogram Studi	: Manajemen Agrosistem
Pembimbing	: Ir. Ny. H. Hamdana A. Tashan, M.S. Ir. Eymal B. Demmallino

Susunan Tim Penguji:	Tanda Tangan
1. Ir. Ny. H. Hamdana A. Tashan, M.S. Ketua Sidang	1. .....
2. Ir. Rahmatiah B. Idrus, M.S. Anggota	2. .....
3. Ir. Ny. Sitti Bulkis D. Osman, M.S. Anggota	3. .....
4. Ir. Jonathan D. Pualillin, M.S. Anggota	4. .....
5. Ir. Darwis Ali, M.S. Anggota	5. .....

Tanggal Lulus : 15 September 1994

PERPUSTAKAAN

RINGKASAN

DARWIS A. PATTENRENG, 8505189. POLA PENGELOLAAN USAHA PRODUKSI PAKAN UDANG (Suatu Studi Kasus Pada Perusahaan Industri Pengolahan Pakan Udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang) dibawah bimbimgam H.Hamdana A.Tashan dan Kymal B.Demmallino.

Praktek lapang ini dilaksanakan selama tiga bulan yang dimulai dari tanggal 9 November 1992 - 9 Pebruari 1993, dengan pemilihan kasus pada industri pengolahan pakan udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, dimana sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh pemulis digolongkan dalam tiga aspek, yaitu : (A) Aspek pengetahuan yaitu, mampu memahami aspek-aspek menejerial dan strategi pemasaran yang diterapkan oleh menejer perusahaan; (B) Aspek keterampilan yang meliputi: (1) terampil dalam mengungkapkan dan mencarikan jalan keluar (pemecahan) persoalan yang dihadapi perusahaan sekaligus dapat memberikan masukam yang berharga mengenai kemungkinan pengembangan lebih jauh bagi perusahaan, (2) terampil dalam menentukan mutu bahan baku yang digunakan, produksi yang dihasilkan dan memberikam pelayanan kepada pelanggan; (C) Aspek sikap yang meliputi: (1) mampu membangun tali persaudaraan yang harmonis sebagai cerminan penghargaan terhadap karya yang dihasilkan oleh menejer bersama karyawan perusahaan dan (2) mampu memetik hikma pengalaman belajar berupa pelajaran-pelajaran penting yang dapat dijadikan sebagai pedoman nilai dalam menekuni alternatif usaha dimasa datang.

Metode aktifitas belajar yang digunakan dalam praktek lapang ini adalah model belajar Analisis Persoalan Agrosistem (APAS) yang dilakukan dalam tiga tahap yaitu : (A) Studi kasus yaitu pengungkapan situasi faktual perusahaan melalui wawancara, observasi dan magang atau ikut terlibat secara lansung dalam berbagai aktifitas perusahaan, khsusnya dalam aktifitas proses produksi dan pemasaran, (B) Problematisasi yaitu pengungkapan, penilaian dan penentuan

prioritas persoalan yang dihadapi perusahaan sehingga dapat memudahkan penyusunan rancangan (pencarian alternatif) pemecahanya, (C) Analisis persoalan potensial yaitu pengamatan secara sistematis mengenai arah tindakan dimasa datang melalui penyusunan rencana kegiatan secara rinci dengan membeberkan hal-hal yang mungkin timbul agar dapat memudahkan (mengamankan) pelaksanaanya melalui pengambilan tindakan pencegahan atau penanggulanganya.

Dalam diskripsi agrosistem atau pengungkapan situasi faktual perusahaan kasus menunjukan bahwa bahan baku yang digunakan dalam menghasilkan pakan udang, sangat mengandalkan bahan baku lokal hasil pertanian, perikanan termasuk limbahnya yang diperoleh dari berbagai daerah dalam wilayah Sulawesi Selatan sperti tepung ikan, tepung kepala udang, tepung sagu, tepung terigu, poller, bungkil kedele, bungkil kopra dan sebagainya. Namun karena, industri pengolahan bahan baku pada daerah tersebut belum begitu berkembang, maka ketergantungan terhadap penggunaan bahan baku inport masih tinggi. Sementara itu, dalam hal produksinya, perusahaan kasus menghasilkan pakan udang yang terdiri dari jenis pakan udang bukaka 661, 662, 663, 664, 665, 666 dan 66-K, yang mana dalam pelaksanaan proses produksinya terutama dilakukan berdasarkan adanya pesanan. Jumlah produksi yang dihasilkan selama satu tahun (mulai dari tanggal 9 November 1992 - 9 Pebruari 1993) adalah sebesar 125.760 kg dan dengan nilai sebesar Rp. 256.949.000 atau hanya rata-rata sebesar 419,2 kg perhari selama 300 hari kerja selama tahun tersebut. Demikian pula dalam hal pemasaranya, dimana pelaksanaan pemasaran produksinya juga dilakukan terutama berdasarkan adanya pesanan pelanggan. Sasaran pemasaran masih dipusatkan pada wilayah pemasaran lokal dari berbagai daerah dalam wilayah Sulawesi Selatan dengan membidik pelanggan yang terdiri dari petambak udang intensif, semi intensif dan tradisional. Agar dapat menjaring dan mempertahankan pelanggan atau meningkatkan volume pemasaranya, maka

perusahaan kasus menerapkan strategi pemasaran yang terdiri dari: (1) Satrategi pengembangan produk melalui program modifikasi dan diversifikasi produk, (2) Strategi harga bersaing melalui penetapan harga rendah ketimbang pesaing, (3) Strategi distribusi melalui program mengutmakan distribusi produk secara lansung dan penyerahan pada waktu yang tepat kepada pelanggan, (4) Satrategi bauran promosi baik lewat harga maupun non harga dan (5) Startegi pelayanan yang bermutu melalui program penyuluhan dan pembinaan hubungan pribadi melalui kunjungan silaturrahmi secara berkala kepada pelanggan.

Untuk menilai dan mengungkapkan problematisasi agrosistem kasus, penulis bertindak sebagai menejer pada perusahaan kasus, dimana hasil yang diperoleh dari problematisasi ini menunjukan bahwa, " Jumlah produksi yang dihasilkan masih rendah (125.760 kg/th ", manjadi masalah utama yang dihadapi perusahaan. ari masalah utama tersebut ditemukan empat masalah pokok yang merangkum dua puluh sembilan persoalan yaitu : (A) Produktifitas karyawan masih rendah, meliputi 10 persoalan, (B) Daya saing produk yang dihasilkan dipasaran masih rendah, meliputi 11 persoalan, (C) Masih kurangnya jaringan pemasaran, meliputi 5 persoalan dan (D) Perputaran modal kerja lambat, meliputi 3 persoalan. Kedua puluh sembilan persoalan yang ada dalam masalah pokok tersebur, diperinci di dalam struktur pohon persoalan dan dilihat hubungan sebab akibatnya di dalam diagram oval persoalan. Kemudian ditransformasi positifkan menjadi sasaran yang ingin dicapai dalam struktur pohon sasaran dan diagram oval sasaran. Akhirnya dalam diagram oval sasaran inilah ditetapkan bahwa, " Meningkatkan mutu pakan udang yang dapat digemari pelanggan ", menjadi persoalan utama yang diprioritaskan dipecahkan guna, " Meningkatkan jumlah produksi yang dihasilkan ", sebagai sasaran utama yang ingin dicapai.

Sehubungan dengan itu, maka dalam Analisis Persoalan Potensial ditetapkan pernyataan keputusan atau rencana tin-

dakan yang akan diambil yaitu, " Meredesain produk (pakan udang) berdasarkan standar mutu yang sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan". Untuk itu, maka disusun rencana kegiatan atau skenario pelaksanaan kegiatan yang meliputi : (1) Menyediakan modal finansial, (2) Melakukan riset pemasaran, (3) melakukan percobaan penyusunan formula produk dan (4) Melakukan proses produksi. Agar sasaran utama yang ditargetkan dapat tercapai dengan baik, maka setiap timgkat kegiatan yang telah ditetapkan dalam skenario pelaksanaan kegiatan tersebut, harus dilakukan secara baik dan teratur dan dikendalikan dengan sistempengendalian mutu PDCA. Penerapan sistem pengendalian ini, harus pula diatur (diputar) pada arah yang tepat yang dimulai dari unsur (P) yaiti perencanaan atau rencana kegiatan itu sendiri, (D) yaitu Do atau pelaksanaan rencana kegiatan, (C) yaitu Check atau pemeriksaan hasil dari pelaksanaan kegiatan dan Unsur (A) yaitu Action atau pengambilan tindakan yang tepat guna mengatasi dan mencegah terulangnya kesalahan secara berkelanjutan hingga mencapai sasaran yang ditargetkan.

Akhirnya, dalam praktek lapang ini, selain penulis dapat merumuskan jalan pencapaian sasaran atau jalan pemecahan persoalan utama yang dihadapi perusahaan kasus, juga memperoleh hikma pengalaman belajar yang berupa pelajaran-pelajaran penting yang dapat dijadikan sebagai pedoman nilai dalam menekuni alternatif usaha dimasa datang. Diantaranya adalah : (1) Kebebatan seorang menejer terutama terletak pada kemampuan menarik bawahanya untuk mengikuti dia dengan suka hati, bersemangat, mau bekerjasama dan dan bernasib sama dalam mengembangkan dan mencapai tujuan perusahaan, (2) Kurangnya keterbukaan hubungan antara karyawan dengan menejer maupun antar karyawan itu sendiri merupakan penghalang terciptanya produktifitas perusahaan secara optimal, (4) Belajar dari kesalahan akan menjadi pemicu dalam meraih keberhasilan dan (5) Mutu adalah dambaan setiap orang terutama yang bernama pelanggan.

PERPUSTAKAAN

RIWAYAT HIDUP

DARWIS A. PATTENRENG, lahir di Kajuara Kabupaten Bone pada tanggal 17 Agustus 1966 sebagai anak kedelapan dari sebelas bersaudara dari pasangan Andi Pattenreng Mappasabbi dan A. Meteng.

Pendidikan formal pertama kali yang dilalui pada Sekolah Dasar (SD Negeri No. 264 Padaelo) dan tamat pada tahun 1997. Kemudian melanjutkan pendidikan pada Sekolah Menengah Pertama (SMP Negeri No. I Watampone) pada tahun 1978 dan berhasil menyelesaikan studi pada tahun 1981. Pada tahun itu pula terdaftar sebagai siswa pada Sekolah Menengah Atas (SMA Negeri No. I Watampone) dan dapat menyelesaikan studi pada tahun 1984. Satu tahun kemudian tepatnya yaitu pada tanggal 15 Juli 1985 diterima sebagai mahasiswa program Strata Satu (S.1) pada Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian dan Kehutanan, Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Syukur alhamdulillah, penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat dan karuniaNya jualah sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan laporan hasil praktek lapang (tesis) ini yang berjudul, " POLA PENGELOLAAN USAHA PRODUKSI PAKAN UDANG ", (Suatu Studi Kasus pada Perusahaan Industri Pengolahan Pakan Udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang) sebagai tugas akhir dalam menyelesaikan studi pada Program Studi Menejemen Agrosistem, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian dan Kehutanan Universitas Hasanuddin.

Dalam mewujudkan penulisan laporan ini, penulis banyak memperoleh bantuan dari berbagai pihak terutama sekali dari Ibu Ir. Ny. H. Hamdana A. Tashan, MS dan Bapak Ir. Eymal B. Demmallino sebagai pembimbing penulis. Oleh karena itu, bagi penulis rasanya sulit mencari kata yang paling indah, kecuali ucapan terima kasih yang setulus-tulus dan sedalam-dalamnya penulis haturkan kepada beliau yang telah dengan bersusah payah meluangkan waktu dan tenaganya untuk mengarahkan dan membimbing penulis mulai dari penyusunan profosal hingga selesainya penulisan laporan ini.

Pada kesempatan ini pula, penulis tak lupa mengucapkan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada :

(1) Bapak Dekan, para dosen dan karyawan Fakultas Pertanian dan Kehutanan, khsusnya para dosen dan karyawan pada jurusan Sosial Ekonomi Pertanian yang telah memberikan

ilmu dan pelayanan yang baik selama penulis menimba ilmu di Fakultas tercinta ini.

(2) Bapak menejer dan seluruh karyawan perusahaan Industri Pengolahan Pakan Udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, yang telah membantu dan memberikan informasi yang dibutuhkan penulis selama melakukan praktek lapang di perusahaan ini.

(3) Rekan-rekan mahasiswa dan semua pihak yang penulis tak dapat sebutkan satu persatu, yang telah memberikan bantuan, saran dan dorongan dalam menyelesaikan penulisan laporan ini.

Sembah sujud penulis haturkan kepada ayahanda Andi Pattenreng Mappasabbi dan A. Meteng yang tercinta atas segala perhatian, doa restu dan pengorbananya baik materiil maupun spiritual. Demikian pula kepada ketujuh kakak dan ketiga adik-adik tercinta yang telah turut memberikan dorongan dalam penyelesaian penulisan laporan ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan laporan ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritikan dan saran yang bersifat lebih menyempurnakan sangat diharapkan dari semua pihak. Akhirnya Penulis mengharap semoga laporan ini memberikan manfaat bagi kita semua dan diridhohi oleh Allah Subehanahu Wataala, Amin.

Ujung Pandang, September 1994

Penulis

DEPARTEMEN PENDIDIKAN KEBUDAYAAN UNIVERSITAS HASANUDDIN PERPUS



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAAN	ii
RINGKASAN	iv
RIWAYAT HIDUP	viii
UCAPAN TERIMA KASIH	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
PROLOG	
Latar Belakang	1
Sasaran-Sasaran Belajar	8
Kasus Unit Usaha Sebagai Situasi Belajar	9
Metode Aktifitas Belajar	10
BAGIAN PERTAMA DISKRIPSI AGROSISTEM	
Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan	14
Struktur Organisasi Perusahaan	21
Proses Investasi	26
Proses Pengadaan Bahan Baku	36
Proses Produksi	52
Proses Pemasaran	71
Sistem Pengupahan dan Jaminan Kesejahteraan Karyawan	99

BAGIAN KEDUA
POLA PENGELOLAAN USAHA PRODUKSI PAKAN UDANG

Posisi Menejer dan Pengambilan Peran 103
Daur Kegiatan Usaha 111
Pola Pembagian Kerja 112
Biaya dan Pendapatan 115
Peta Penampilan Karya Agrosistem 119

BAGIAN KETIGA
PROBLEMATISASI SITUASI AGROSISTEM

Posisi Penilaian 125
Mengenal Masalah 127
Memilah-Milahkan Masalah 128
Struktur Pohon Persoalan 131
Diagram Oval Persoalan 131
Struktur Pohon Saseran 131
Diagram Oval Saseran 135
Alternatif Terpilih 140

BAGIAN KEEMPAT
ANALISIS PERSOALAN POTENSIAL

Pernyataan Rencana Kegiatan 143
Skenario Pelaksanaan Kegiatan 144
Identifikasi Tahap-Tahap Rawan 157
Identifikasi Persoalan Potensial Khusus 158
Identifikasi Sebab-Sebab Persoalan Potensial Khusus 159
Tindakan-Tindakan Pencegahan 161
Tindakan-Tindakan Penanggulangan 163

Penjadualan Tindakan 164

EPILOG

Pelajaran-Pelajaran Penting 168

Saran-Saran 177

DAFTAR PUSTAKA 179

PERPUSTAKAAN



DAFTAR TABEL

Nomor | Halaman

Teks

1. Jenis, jumlah dan nilai sumberdaya teknologi pengolahan dan sarana peralatan lain yang dimiliki oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 29

2. Jenis dan jumlah sumberdaya manusia yang dimiliki oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 34

3. Jenis, jumlah dan nilai pengadaan persediaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang selama satu tahun (Pebruari 1992-Januari 1993). 49

4. Jenis, jumlah dan nilai pemakaian bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang selama satu tahun (Pebruari 1992 - Januari 1993) 51

5. Jenis, jumlah dan nilai produksi pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang selama satu tahun (Pebruari 1992-Januari 1993) 69

6. Daftar harga setiap jenis pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 84

7. Perantara pemasaran (penyalur) yang digunakan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 87

8. Jenis, jumlah dan nilai produksi pakan udang yang dipasarkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang selama satu tahun (Pebruari 1992-Januari 1993) 97

9. Daur kegiatan usaha produksi pakan udang (pakan ikan) yang dikembangkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang selama satu tahun (pebruari 1992 - Januari 1993) 113

10. Pola pembagian kerja pada usaha produksi pakan udang (pakan ikan) yang dikembangkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 116

11. Laporan Perhitungan rugi laba perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang selama satu tahun (Pebruari 1992 - Januari 1993) 118

12. Penjadualan Tindakan skenaroi pelaksanaan keputusan pada agrosistem perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 167



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Nomor

Teks

1. Model belajar Analisis Persoalan Agrosistem (APAS) 13

2. Bagan Struktur organisasi perusahaan industri pengolahan pakan udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 23

3. Sistem saluran pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang digunakan oleh Perusahaan PT.Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 41

4. Mekanisme pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 47

5. Mekanisme pelaksanaan proses produksi pakan udang (pakan ikan) yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 ... 56

6. Bagan alir proses produksi pakan udang (pakan ikan) yang dihasilkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 58

7. Sistem saluran pemasaran pakan udang (pakan ikan) yang dihasilkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 77

8. Bagan alir proses pemasaran pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 95

9. Peta penampilan Karya Agrosistem perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993 120

10. Struktur pohon persoalan 132

11. Diagram oval persoalan 133

12. Struktur pohon sasaran 134

13. Diagram oval sasaran 136

UNIVERSITAS HASANUDDIN
PERPUSTAKAAN

PROLOG

Latar Belakang

Gema mengenai pengembangan pembangunan Indonesia yang akan lebih diarahkan pada pengembangan pembangunan dalam kawasan Indonesia Bagian Timur, mulai ramai dibicarakan sejak tahun 1989 dan kini semakin digelindingkan ke permukaan. Berbagai informasi mengenai hal itu semakin berkembang baik informasi yang diperoleh dari mulut ke mulut maupun informasi yang diperoleh melalui konfrensi atau yang melalui seminar-seminar. Betapa tidak, banyak sudah kalangan yang telah membahasnya, baik dari kalangan pemerintah, swasta maupun dari kalangan akademik dan kemahasiswaan. Hal ini dilakukan, antara lain dengan maksud untuk memberikan informasi mengenai keunggulan komparatif dari dari berbagai potensi sumberdaya alam yang tersedia, khususnya dalam pengembangan potensi sumberdaya alam pertanian dan sekaligus diharapkan mereka dapat tertarik dan berpartisipasi secara lansung di dalamnya.

Berkaitan dengan itu, maka Daerah Sulawesi Selatan sebagai salah satu bagian dari kawasan Indonesia Bagian Timur dimana kedudukanya menempati posisi setra pelayanan pengembangan, maka sangatlah strategis dan prospektif terhadap pengembangan sumberdaya alam pertanian. Kondisi yang demikian ditandai dengan tersedianya secara luas potensi sumberdaya alam pertanian yang baik untuk digarap dan dikembangkan, mulai dari pengembangan sub sektor pertanian pada

tanaman pangan, perkebunan, perhutanan dan peternakan sampai pada pengembangan sub sektor perikanan. Hal ini telah tercermin di dalam Pola Dasar Pembangunan Daerah Sulawesi Selatan. dimana pemerintah telah menitikberatkan pembangunan Daerah Jangka Panjang adalah pembangunan di bidang Ekonomi dengan sasaran utama mempercepat tercapainya struktur Ekonomi Nasional yang berimbang antara sektor pertanian dan industri. Penekanan sasaran pembangunan pada bidang ekonomi adalah peningkatan produksi pertanian, prosessing, dan pemasaran. Ketiga kegiatan ini merupakan suatu sistem untuk mendapatkan nilai tambah.

Oleh karena itu, pengorganisasian setiap sistem dari unit kegiatan diperlukan tatakerja yang baik untuk mengatur hubungan antara satu unit dengan unit kegiatan lainya, secara serasi dan terpadu sehingga tercipta efektifitas dan efesiensi kerja. Salah satu cara yang terbaik yang dapat digunakan dalam mengorganisir dari setiap sistem dari unit kegiatan guna memadukan dan menyatukan dengan unit kegiatan lainya, jawabanya adalah pengembangan agribisnis.

Pengembangan agribisnis memegang peranan yang maha penting karena dilihat dari satu sisi, dapat mengorganisir secara baik dan teratur dari setiap kegiatan dan antar kegiatan sehingga keserasian antara produksi bahan baku, prosessing dan pemasaran dibentuk dalam satu sistem yang terpadu dan terintegrasi. Disisi lain, Agribisnis dengan ka-

rakteristik yang dimilikinya, mempunyai prospek pengembangan yang cerah. Baik dalam dalam hal meningkatkan nilai tambah hasil-hasil pertanian, sumber pertubuhan baru perekonomian nasional, perekat garis singgung antara sektor pertanian dan industri maupun terhadap penciptaan wahana lapangan kerja dan landasan yang kokoh bagi perluasan eksport non migas.

Untuk menunjang pengembangan agribisnis sebagaimana disebutkan di atas, Pemerintah Daerah Sulawesi Selatan telah menetapkan suatu kebijaksanaan strategi pembangunan yang dikenal denganTri Konsep Program Pembangunan, yaitu perubahan sikap dan pola pikir (1), pewilayahan komoditas (2) dan tanam, petik , olah dan jual (3). Di sini telah terkandung makna bahwa komoditas sektor pertanian yang akan dikembangkan adalah yang cocok di suatu daerah, pasarnya cukup tersedia dan teknologi pasca panen dapat diadakan dan dilaksanakan sekaligus mengubah pola pikir masyarakat pertanian yang selama ini hanya sekedar berorientasi produksi menuju pertanian yang berorientasi bisnis dan nilai tambah. Dengan demikian, pada giliranya diharapkan dapat berdampak positif terhadap peningkatan pendapatan, terutama sekali terhadap peningkatan pendapatan para petani/nelayan pada posisi setra produksi maupun terhadap peningkatan pendapatan devisa negara.

Perikanan sebagai salah satu sub sektor agribisnis pertanian, memiliki prospek yang baik untuk dikembangkan.

Dikatakan demikian karena udang sebagai salah satu komoditas hasil perikanan, kini dikembangkan semakin intensif dan pamornyapun semakin naik daun. Pasalnya adalah udang merupakan salah satu komoditas andalan eksport non migas Sulawesi Selatan yang dapat memenuhi harapan karena potensial untuk dikembangkan, relatif mudah terjual dan dengan harga yang relatif mahal. Selain dapat dipasarkan dalam negeri juga memiliki pasaran yang cukup baik di luar negeri terutama Jepang. Jepang adalah negara pengimport hampir 100% produksi udang Sulawesi Selatan (Anonim, 1987).

Dalam pada itu, areal potensi pengembangan udang masih tersedia luas. Dimana diketahui bahwa pengembangan areal potensi pertambakan di Sulawesi Selatan yang sudah terkelola baru seluas 74.877 ha atau 49,92% dari potensi yang tersedia seluas 150.000 ha yang berarti masih tersisa seluas 75.123 ha atau 50,08%. Luas tambak tersebut dikelola menurut pola teknologi tradisional 85%, semi intensif 14% dan intensif 1%. Tambak yang dikelola dengan pola teknologi tradisional dengan padat penebaran benur kurang dari 40.000 ekor per ha per tahun dengan produksi 100-200 kg perha per tahun. Pola teknologi semi intensif dengan padat penebaran benur 40.000-150.000 ekor per ha per musim tanam menghasilkan produksi udang 2.000-3.000 kg per ha per musim tanam. Sedangkan pola tambak dengan teknologi intensif dengan padat penebaran benur 150.000-500.000 ekor per ha permusim tanam, telah mencapai produksi 4.000-4500 kg per

ha per musim tanam. Dengan melalui pola pengelolaan budidaya pertambakan udang tersebut, ternyata Sulawesi Selatan telah mampu mengeksport udang beku sebesar 4.280 ton (Anonim, 1990).

Agar peningkatan produktivitas dan kualitas dari usaha pembudidayaan tambak udang (agribisnis udang) di atas dapat berkelanjutan, maka perlu didukung oleh ketersediaan sarana produksi, baik dalam jumlah, mutu dan harga yang terjangkau maupun penyerahan waktu yang tepat kepada para pelaku usaha itu (masyarakat petambak). Salah satu diantaranya adalah pakan udang buatan. Ketersediaan ini maha penting karena dalam pembudidayaan udang yang hanya mengandalkan makanan alami yang ada pada tambak, akan memberikan hasil yang kurang memenuhi harapan. Padahal, dalam usaha pengembangan budidaya udang yang semakin intensif, menuntut tersedianya makanan yang cukup, tepat waktu dan berkesinambungan. Oleh karena itu, masalah pengadaan makanan tambahan perlu ditangani secara sungguh-sungguh sebab bila pengadaanya tidak sesuai dengan usaha intensifikasi yang semakin meningkat, maka hasilnya akan pincang (Ahmad Mudjiman, 1985).

Bertolak dari uraian di atas, maka kehadiran perusahaan agribisnis indurti pengolahan pakan udang P.T Bukaka Agro sebagai satu-satunya di Sulawesi Selatan bahkan di kawasan Indonesia Bagian Timur, telah memberikan harapan yang cerah dan angin segar bagi pengembangan pembudidayaan

udang. Sebagai perusahaan agribisnis, PT. Bukaka Agro memiliki prospek pengembangan yang sangat cerah. Hal ini dapat dipahami karena dalam pengembanganya membutuhkan bahan baku yang diperoleh dari hasil-hasil pertanian lokal dari berbagai daerah di Sulawesi Selatan, memilki teknologi pengolahan yang dapat diandalkan dan pemasaran hasilnyapun tersedia cukup luas. Baik dilihat dalam konteks pemasaran lokal pada daerah-daerah di Sulawesi Selatan maupun dalam konteks pemasaram pada daerah-daerah kawasan Indonesia Bagian Timur lainya yang juga memiliki peluang bisnis pemasaran pakan udang ya ng cukup potensial, yang apabila dapat diorganisir dan dimanfaatkan dengan baik dan teratur akan diperoleh keuntungan secara berkelanjutan.

Kemampuan dalam memanfaakan peluang bisnis dan pasar tergantumg pada kemampuan perusahaan dalam memperagakan kemampuan terbaik dan keunggulanya dalam menyajikan nilai (produk) kepada pelanggan dibandingkan pesaing. Karena itulah, maka dalam menghasilkan komoditas (produk) yang dapat bersaing dalam merebut daya beli pasar, dibutuhkan suatu strategi pemasaran yang tepat. Strategi pemasaran itu adalah suatu rencana pokok yang dimaksudkan untuk mengungguli pesaing dengan mempertimbangkan apa yang dibuat dan tidak dibuat pesaing. Hasil strategi yang baik ditunjukan dalam keunggulan perusahaan, bukan keunggulan sesaat melainkan keunggulan yang diuji oleh perjalanan waktu (W.I.M Poli, 1990).

Olehnya itu, maka dalam menampilkan keunggulan guna memanfaatkan peluang bisnis dan pasar, perusahaan memerlukan langkah pemasaran sebagai suatu sistem utama yang mampu memonitoring dan memusatkan perhatian kepada pelanggan serta mengorganisasikam strategi secara efektif untuk menjawab kebutuhan-kebutuhan pelanggan yang senantiasa mengalami perubahan. Pelaksanaan strategi pemasaran harus melibatkan secara keseluruhan karena cara demikianlah perusahaan secara berkesinambungan dapat memelihara keterpaduan antara produk dan kebutuhan-kebutuhan pelanggan. Paduan itu merupakan inti dari semua kegiatan perusahaan. (Kadin Sulawesi Selatan, 1990).

Berdasar dari berbagai uraian di atas, maka dalam memanfaatkan peluang bisnis pakan udang yang memiliki prospek yang cerah itu, menejemen perusahaan PT. Bukaka Agro mungkin saja memiliki keunikan tersendiri dalam hal pengolaan produksi dan pemasaran, baik dalam upaya menjaring, mempertahankan dan meningkatkan penciptaan pelanggan ataupun dalam upaya menghadapi persaingan yang cenderung meningkat tajam akibat semakin meningkatnya pemasaran pakan udang dipasaran. Baik pakan udang yang dihasilkan dalam negeri yang berasal dari Pulau Jawa dan Sumatra maupun pakan udang import dari negara Taiwan. Bermuara pada pemikiran tersebut, akhirnya mebersitkan tanda tanya yang mendalam, dalam hati pemulis mengenai sejauh mana menejr perusahaan PT. Bukaka Agro menerapkan aspek-aspek menejerial

dalam mengembangkan perusahaan ? Tanda tanya itu kemudian lebih berkembang pada strategi pemasaran yang bagaimanakah yang diterapkan dalam melayani dan menghadapi persaingan yang semakin meningkat tajam ?

Bersitan tanda tanya-tanda tanya itulah yang menggugah hati dan mengilhami penulis untuk mengenali, menelaah lebih jauh dan menimbah pengalaman belajar mengenai pola pengelolaan usaha produksi pakan udang yang dikembangkan oleh perusahaan Industri Pengolahan Pakan Udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang selama tiga bulan yang dimulai dari tanggal 9 November 1992 - 9 Pebruari 1993.

Sasaran-Sasaran Belajar

Sasaran-sasaran belajar yang ingin dicapai oleh penulis dalam praktek lapang ini adalah :

(A) Aspek pengetahuan yaitu, mampu memahami aspek-aspek menejerial dan strategi pemasaran yang diterapkan oleh menejer perusahaan.

(B) Aspek keterampilan yang meliputi : (1) terampil dalam mengungkapkan dan memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan sekaligus dapat memberikan masukan yang berharga mengenai kemungkinan pengembangan lebih jauh bagi perusahaan, (2) terampil dalam menentukan mutu bahan baku yang digunakan, produksi yang dihasilkan dan pemberian pelayanan yang baik (bermutu) kepada pelanggan.

(C) Aspek sikap yang meliputi : (1) mampu membangun tali persaudaraan yang harmonis sebagai cerminan penghargaan terhadap karya yang dihasilkan oleh menejer bersama karyawan perusahaan dan (2) mampu memetik hikma pengalaman belajar berupa pelajaran-pelajaran penting yang dapat dijadikan sebagai pedoman nilai dalam menekuni suatu alternatif usaha dimasa yang akan datang.

Kasus Unit Usaha Sebagai Situasi Belajar

Pakan udang merupakan salah satu sarana produksi yang maha penting yang dibutuhkan oleh pembudidaya udang guna meningkatkan produksinya. Untuk itu, maka perusahaan industri pengolahan pakan udang harus mampu menghasilkan pakan udang yang bermutu tinggi dan dalam jumlah yang diinginkan, mudah diperoleh secara lokal, memiliki harga yang terjangkau dan pelayanan yang baik serta penyerahan produk pakan udang dalam waktu yang tepat kepada pelanggan (pembudidaya udang).

Sejalan dengan uraian di atas, maka penulis mengarahkan perhatian pada pola pengelolaan usaha produksi pakan udang yang dikembangkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang dengan penekanan utamanya terletak pada aspek pengelolaan proses produksi dan pemasaran sebagai kegiatan inti dalam pengembangan perusahaan tampa mengabaikan aspek aspek pengembangan lainya.

Metode Aktifitas Belajar

Pemilihan kasus dilakukan dengan memilih perusahaan industri pengolahan pakan udang PT. Bukaka Agro Ujung pandang secara purposive dengan pertimbangan bahwa perusahaan ini memiliki pola pengelolaan yang khas dan prospek pengembangan yang sangat cerah dimasa datang.

Pementuan informan dilakukan pula dengan memilih menejer dan karyawan perusahaan secara purposive dengan pertimbangan bahwa mereka merupakan sumber informasi yang efektif (lebih mengetahui) mengemai situasi faktual perusahaan, sehingga diharapkan dapat memberikan informasi yang akurat sesuai dengan kebutuhan.

Untuk mencapai sasaran-sasaram belajar yang diinginkan maka dalam praktek lapang ini, penulis menggunakan model belajar Analisis Persoalan Agrosistem (APAS) dalam bentu studi kasus yang meliputi, wawancara, observasi dan magang. Artinya, dalam mengungkapkan informasi mengenai situasi faktual perusahaan, penulis tidak hanya mengandalkan wawancara saja, melainkan juga ikut terlibat secara lansung dalam berbagai aktifitas perusahaan. Keterlibatan ini terutama dalam aktifitas-aktifitas proses produksi dan pemasaran sebagaiman layaknya karyawan-karyawan perusahaan. Dengan demikian tak terelakan lagi penulis harus mengeluarkan tenaga ekstra dalam bekerja dan bekerjasama dengan karyawan-karyawan perusahaan.

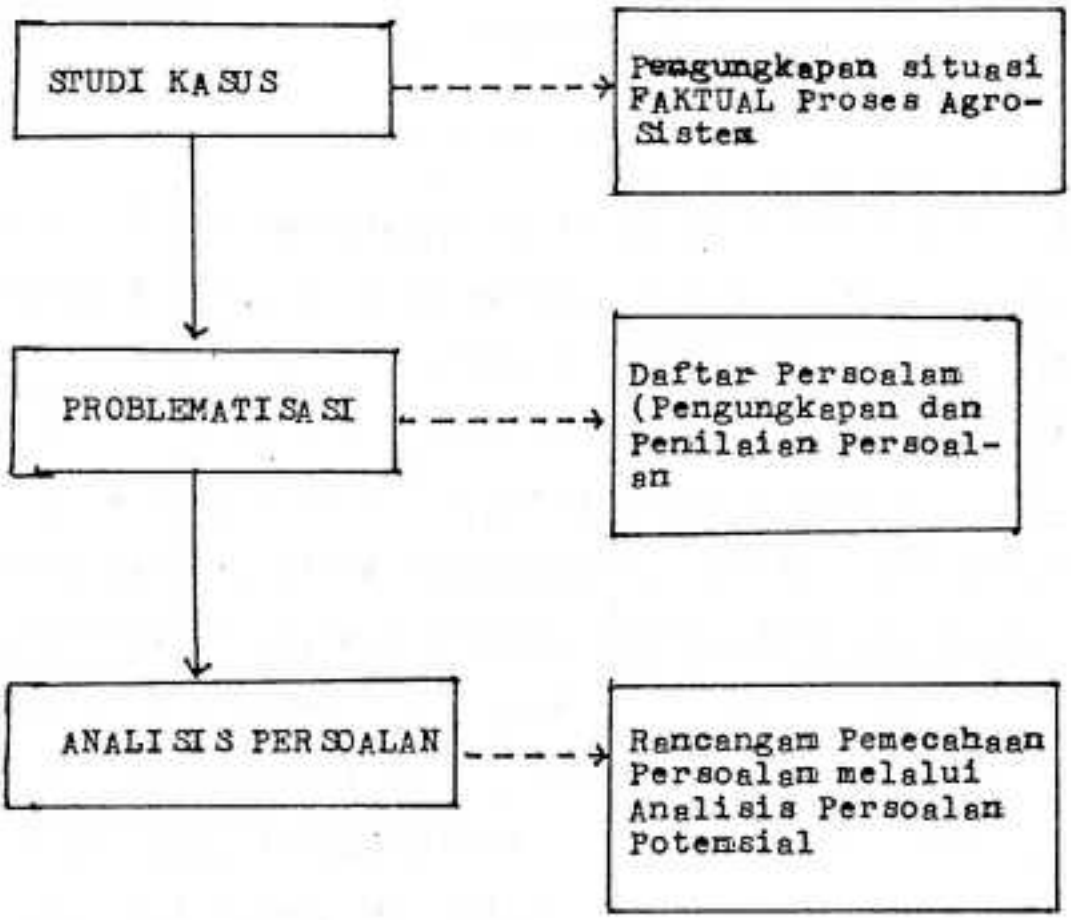
Penggalian informasi melalui wawancara, rata-rata dilakukan pada pukul 12.00 - 13.00 siang (sesudah istirahat makan siang) terhadap menejer puncak dan menejer-menejer menengah perusahaan. Sedangkan terhadap karyawan biasa sungguh banyak waktu yang tersedia, mulai dari pukul 08.00 pagi - 17.00 sore. Wawancara ini biasanya berlansung sambil kerja, waktu-waktu senggang atau istirahat maupun waktu-waktu lainya yang telah disepakati. Baik yang dilakukan secara kelompok maupun secara individu (pribadi) dan terutama diusahakan berlansung dalam suasana santai. Hal ini dilakukan agar karyawam dapat dengan rela membeberkan informasi secara terbuka (lugu) mengenai situasi faktual yang dialami perusahaan.

Perolehan informasi dapat pula didasarkan pada hasil pengamatan penulis sendiri ataupun informasi yang dibeberkan oleh menejer dan karyawan tanpa penulis menyodorkan pertanyaan. Agar informasi-informasi yang diperoleh lebih akurat, biasanya informasi yang diperoleh dari seorang informan ditanyakan ulang terhadap informan lainya sehingga keraguan terhadap informasi yang akurat dapat dihilangkan. Tak jarang pula penulis melakukan wawancara kepada pelanggan dan pemasok bahan baku yang dibutuhkan perusahaan sebagai bahan perbandingam dan penambah wawasan terhadap informasi-informasi yang diperoleh dari dalam perusahaan.

Semua informasi yang diperoleh mengenai situasi faktual perusahaan, terutama masalah-masalah yang dihadapi,

perusahaan, selanjutnya lebih dikenali, dipahami dan dinilai dalam Problematisasi sehingga memudahkan penetapan prioritas utama persoalan dan penyusunan rancangan pemecahanya. Adanya pemetapan prioritas utama persoalan, apabila dipecahkan akan paling penting dan tajam pengaruhnya terhadap pencapaian sasaran dibanding dengan pemecahan persoalan-persoalan lainya. Untuk itu, maka dibutuhkan rancangan pemecahanya dan rancangan pemecahan persoalan yang digunakan adalah Analisis Persoalan Potensial. Tentu saja, hasil akhir dari analisis persoalan ini diharapkan adanya jalan keluar atau terpecahkanya persoalan, yang apabila dilihat dari sudut kepentingan perusahaan akan menjadi masukan pemikiran yang berharga terhadap pencapaian sasaran atau pengembangan lebih jauh dari perusahaan. Sedangkan dilihat dari sudut kepentingan penulis akan menjadi awal suatu karya dan memberikan hikma pengalaman belajar yang dapat dijadikan pedoman nilai dalam menekuni suatu alternatif usaha dimasa datang.

Adapun mengenai model belajar yang digunakan dalam praktek lapang ini, secara umum dapat dilihat pada gambar 1 dihalaman berikut dan pembahasan hasil praktek lapang mengenai Pola Pengelolaan Usaha Produksi Pakan Udang yang dikembangkan oleh perusahaan industri pengolahan pakan udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, dapat dilihat dalam pembahasan pada halaman-halaman selanjutnya.



Gambar 1. Model Belajar Analisis Persoalan Agrosistem.

Keterangan : ——— Arus kegiatan

----- Kegiatan yang dilakukan

BAGIAN PERTAMA

DISKRIPSI AGROSISTEM

Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan

Sulawesi Selatan merupakan salah satu daerah lumbung padi nasional yang cukup besar dengan limbahnya berupa dedak yang melimpah, masih banyak terbuang percuma tanpa dimanfaatkan. Bertolak dari pemikiran inilah yang mendasari pengusaha ternama daerah ini yaitu Drs.H.Muh.Yusup Kalla untuk memanfaatkan limbah tersebut menjadi keuntungan melalui pendirian PT.Bukaka Agro pada tanggal 5 Juli 1976.

PT.Bukaka Agro memulai kiprahnya dengan mengolah limbah padi yang berupa dedak yang segar menjadi makanan ternak sapi yang dapat memberikan keuntungan dan menciptakan nilai tambah bagi petani. Betapa tidak, dengan pemanfaatan dedak tadi, sedikit banyak telah meningkatkan pendapatan petani padi lokal. Apalagi produk pakan ternak sapi yang dihasilkan perusahaan ini dapat lansung menempasaran eksport eropa maupun pasaran dalam negeri. Dengan demikian, dedak yang terbuang selama ini telah memberikan manfaat yang begitu besar, baik terhadap peningkatan pendapatan dan nilai tambah dari hasilpertanian bagi petani maupum terhadap keuntungan yang diraih oleh perusahaan melalui pemasaran pakan ternak sapi yang dihasikanya.

Dengan berkembangnya pertambakan udang sebagai salah satu komoditas andalan eksport non migas, maka membutuhkan

pakan udang dalam jumlah yang cukup, mudah diperoleh secara lokal melalui penyerahan pada waktu yang tepat dan memiliki harga yang terjangkau oleh masyarakat petambak. Bermuara pada pemikiran itulah sehingga pada tahun 1984 terbersitlah hasrat dalam menejemen perusahaan untuk melebarkan sayap PT. Bukaka Agro melalui ekspansi usaha dalam usaha pengembangan pakan udang. Melalui rapat perusahaan yang dilaksanakan pada tanggal 12 Maret 1984 yang dipimpin oleh Drs. H. Muh. Yusup Kalla sebagai direktur utamanya, maka akhirnya dihasilkan keputusan untuk mengembangkan usaha produksi pakan udang tersebut. Berselang waktu empat bulan kemudian, barulah pendirian Industri pakan udang PT. Bukaka Agro dapat dilaksanakan dengan akte pendirian nomor 16 tanggal 1 Agustus 1984 . Tujuanya adalah untuk mendukung program pemerintah terutama dalam usaha meningkatkan intensifikasi pertambakan udang sebagai salah satu komoditas andalan eksport non migas Sulawesi Selatan, meningkatkan pendapatan para petani/petambak dan sebagai wahana lapangan kerja sekaligus diarahkan untuk meraup keuntungan bagi kepentingan perusahaan guna meningkatkan pendapatan dan taraf hidup karyawan dan pemilik saham maupun terhadap pengembangan perusahaan secara berkelanjutan.

Dalam memulai pengembangan perusahaan ini, membutuhkan investasi modal awal sebesar Rp. 461 juta yang diperoleh dari pemilik saham sebesar Rp. 261 juta dan selebihnya sebesar Rp. 200 juta diperoleh melalui penggunaan fasilitas/ban-

tuan pinjaman dari Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) dalam tempo pengembalian investasi modal selama 10 tahun dengan bunga modal sebesar 18% pertahun. Melalui penanaman investasi modal sejumlah Rp. 461 juta tersebut, maka pembangunam fisik perusahaan berupa pengadaan lahan, pabrik, gedung perkantoran, pergudangan dan berbagai fasilitas lainya serta pengadaan tenaga kerja dapat direalisasikan pada bulan Mei 1986. Akhirnya setelah melalui uji coba produksi selama kurang lebih dua bulan, maka pada tanggal 25 Agustus 1986 pengoprasian/pemasaran perdana produksinya ke berbagai daerah di Sulawesi Selatan diresmikan oleh H. Ahmad Amiruddin yang masih menjabati gubernur Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan pada saat itu. Dengan adanya peresmian itu, akan menjadi momentum awal berkiprahnya perusahaan Industri Pakan Udang PT. Bukaka Agro dalam usaha pengembangan usaha produksi pakan udang.

Pada mulanya, pengembangan industri pakan udang PT. Bukaka Agro hanya diorientasikan untuk pengembangan usaha produksi pakan udang, namun kenyataanya dapat pula digunakan untuk menghasilkan pakan ikan. Disinilah letak keunikan pabrik yang dimiliki perusahaan. Selain dapat menghasilkan pakan udang sebagai produk andalan juga dapat menghasilkan pakan ikan sebagai produk penunjang bagi kelanjutan usaha perusahaan. Pabrik tersebut peralatan utamanya diperoleh melalui kerjasama dengan perusahaan pembuat mesin pabrik pakan udang Dawn Gold Tranding Co. Ltd dari Taiwan yang

diimport dalam bentuk plet set dengan mesin-mesin yang terintergraited antara mesin yang satu dengan mesin yang lainya. Sedangkan komponen-komponen lainya diperoleh dari dalam negeri yang dibuat oleh perusahaan PT. Bukaka Teknik Utama dari Jakarta.

Dalam proses produksi, pengolahaan dan pengaliran bahan baku dari suatu mesin ke mesin lainya hingga menjadi produksi, dapat berjalan secara otomatis dengan cukup dikendalikan lewat elektrik fanel kontrol. Oleh karna itu dalam mengoprasikan pabrik kurang membutuhkan tenaga kerja manusia yang banyak yang penting mereka dapat merawat, mengawasi dan mengoprasikan mesin-mesin pabrik dengan baik karena hal ini merupakan tugas utama mereka. Namun demikian, secara keseluruhan pengembangan perusahaan membutuhkan tenaga kerja (karyawan) yang cukup banyak dalam melakukan berbagai aktifitas-aktifitas perusahaan. Mulai dari aktifitas proses produksi, pemasaran, administrasiumum/keungan maupun dalam aktifitas penelitian dan pengembangan perusahaan. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, perusahaan telah mempkerjakan karyawam melalui perekrutan dengan masih mengandalkan tenaga kerja-tenaga kerja lokal dari berbagai suku yang ada di daerah Sulawesi Selatan, baik dari suku Bugis-Makassar, Jawa maupun suku Padang yang memiliki keragaman tingkat pendidikan/keterampilan. Mulai dari tingkat pendidikan Sekolah Dasar, Sekolah Menengah Tingkat pertama dam Sekolah menengah Tingkat Atas hingga pada ting-

kat pendidikam sarjana dari berbagai disiplin ilmu yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Sementara itu, bahan baku yang dibutuhkan dalam proses pembuatan pakan udang diperoleh dengan mengandalkan bahan baku lokal dari berbagi jenis hasil pertanian/perikanam atau limbahnya dari berbagai daerah di Sulawesi Selatan, baik berupa ikan, kepala udang, dedak dan sagu serta limbah produksi berupa pollar dari pabrik terigu PT. Berdikari,bungkil kopra dari pabrik minyak kelapa dari Ujung Pandang ataupun hasil-hasil produksi pertanian lainya. Namun karena industri pengolaham bahan baku secara lokal belum begitu berkembang, maka ketergantungan perusahaan terhadap bahan baku import masih tinggi.Ketergantungan tersebut terutama pada bahan baku bungkil kedele, tepung cumi-cumi dan berbagai bahan baku penolong. Baik yang diperoleh melalui import antar pulau dari Pulau Jawa maupun melalui import yang lansung dari luar negeri dari negara Jepang dan Jerman.

Pemasaran produksinya dilakukan berdasarkan daya serap pasar dengan sasaran pemasaran yang dipokuskan pada pasar lokal dengan membidik para petambak udang yang menerapkan pola pemeliharaan dengan tingkat teknologi tradisionil, semi intensif dan intensif dari berbagai daerah di Sulawesi Selatam. Untuk meningkatkam volume penjualan dan memperluas pangsa pasar yang dikuasainya, maka menejemen perusahaan menerapkan strategi menjaring dan mempertahan-

kan pelanggan melalui program-program perbaikan mutu produk, pergantian kemasan, penganeka ragaman jenis produk, bauran promosi, penetapan harga yang tejangkau, pemberian penyuluhan mengenai teknis pertambakan dan pengunaan pakan udang yang tepat serta pembinanaan hubungan pribadi yang harmonis melalui kunjungan silatuhrahmi yang dilakukan secara berkala oleh pihak perusahaan kepada pelanggan. Kesemuanya ini dilakukan pada prinsipnya diarahkan untuk memuaskan pelanggan agar diperoleh pelanggan yang lestari bagi kelanjutan perkembangan perusahaan.

Sungguhpun demikian, pelaksanaan program-program tersebut masih kurang menancapkan hasil yang memuaskan. Pasang surut perkembangan perkembangan mutu produk dari waktu ke waktu masih menyelimuti perusahaan. Kemerosotan mutu atau rendahnya mutu produknya masih menjadi persoalan utama yang sukar di atasi. Akibatnya, perkembangan perusahaan masih nampak mengalun-alun dalam fase atusiasme pertumbuhan bahkan mengalami penurunan yang sangat drastis yang hampir saja mengantarkan perusahaan dalam lembah kejatuhan. Kasus ini dialami perusahaan pada tahun 1988 dan k kembali memuncak pada tahun 1990. Praktis saja saat itu, beanyak diantara pelanggan yang setia mengalami kekecewaan karna tambak-tamabk mereka tercemar, mortalitas udang meninggi dan produksinyapun menurun bahkan banyak diatara pelanggan yang mengalami kegagalan panen. Keraguan terhadap mutu pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Bukaka

Agro dengan "Bukaka 66" yang menjadi merknya semakin meludikalangan pelanggan. mereka measa takut menerima resiko kegagalan panen banya karna sekedar pemakaian pakan udang Bukaka 66 yang telah bermutu rendah. Pokoknya citra dan name baik perusahaan di mata pelanggan saat itu telah jatuh. Sementara itu, persaingan pemaseran pakan udang dipasaran meningkat tajam. Para pesaing saling berlomba menyuguhkan produk yang lebih bermutu dengan formula barunya. Otomatis saja saat itu, para pelanggan mengalihkan pemakaianya pada produk pesaing yang dianggap bermutu, baik produk pesaing yang berasal dari dalam maupun dari luar negeri. Akibatnya, pakan udang Bukaka 66 tergilan dalam persaingan dan perusahaanpun mengalami kerugian yang besar.

Untuk mengantisipasi kondisi demikian itu, maka pada tahun 1991 manajeman perusahaan mengelorakan upaya pemulihan citra dan nama baik perusahaan di mata pelanggan melalui kiatanya, "Utamakan Mutu dan Pelayanan yang Praktis". Dengan dimotori oleh seorang menejer yang bernama Sapri Tompang, maka segera dirumuskan program-program yang dimulai dari upaya mendatangkan ahli pakan udang, perbaikan mutu produk, bauran promosi, penawaran harga yang terjangkau higa pada upaya peningkatan mutu pelayanan kepada pelanggan. Hasil dari pelaksanaan program tersebut sungguh mebesarkan hati, meskipun belum dapat dikatakan berhasil 100 prosen. Namun demikian, upaya itu telah membiaskan hasil yang sangat berarti bagi perusahaan. Betapa tidak, cit-

tra dan nama baik perusahaan di mata pelanggan yang telah jatuh, kembali semakin membaik. Napas perkembangan perusahaan kian bertumbuh dan survive hingga dewasa ini.

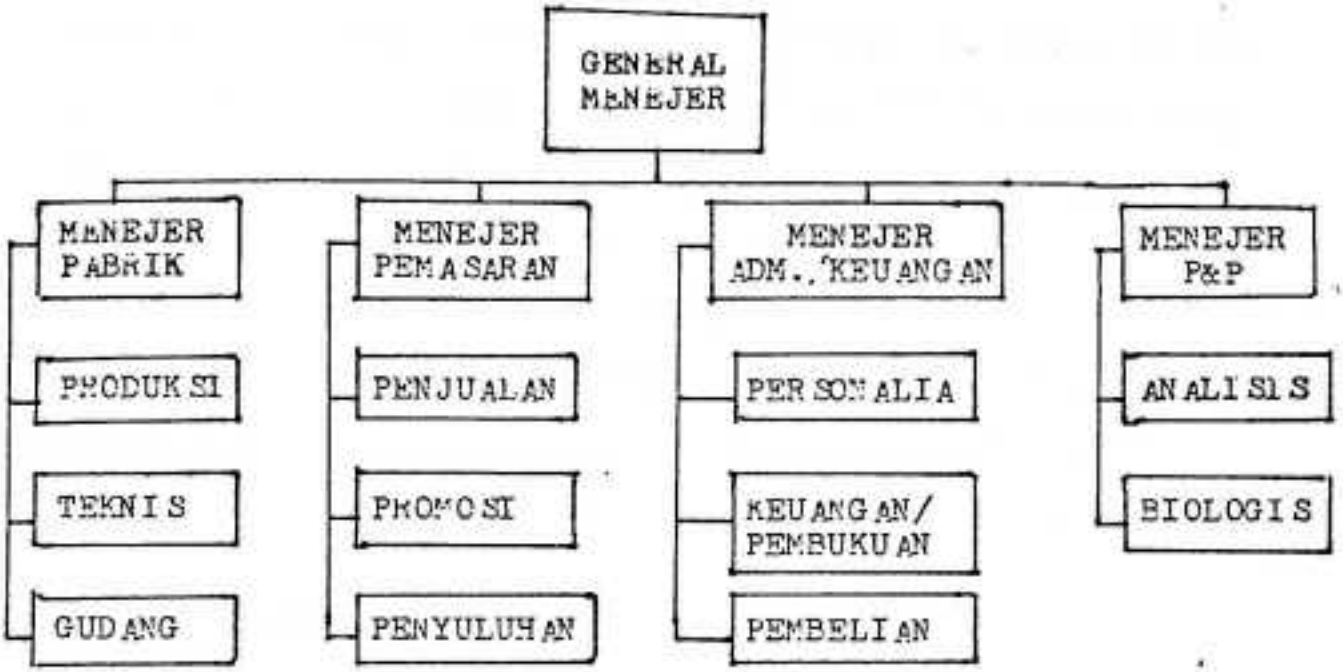
Dalam usianya lima tahun, industri pengolahan pakan udang PT. Bukaka Agro yang didirikan di kelurahaan Antang, kecamatan Panakukang, Kotamsdya Ujung Pandang. Berdiri kokoh di atas lahan seluas 5.000 m^2 dengan luas lantai bangunan 1.168 m^2 dan didukung oleh 30 orang karyawanya, nampaknya kini semakin berbenah diri untuk mengembangkan perusahaan. Pengalaman masa lalu dijadikan pemicu dalam meningkatkan pemasaran produksinya. Sasaranya adalah menjadikan pakan udang "Bukaka 66" yang dapat memuaskan pelanggan, mendapatkan pelanggan lestari dan menjadi tuan rumah di kampung sendiri, khususnya dalam Wilayah Sulawesi Selatan. Dan pada giliranya diharapkan dapat berkembang secara berkelanjutan menuju pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Struktur Organisasi

Perusahaan menghimpun sejumlah manusia yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama, segera setelah perusahaan terbentuk. Berbegai hal mengenai organisasi perusahaan, struktur, personalia dan kepemimpinan serta faktor motivasi mulai dikembamgkan. kemudian menata, memotivasi dan mengendalikan sumberdaya manusia itu untuk mencapai tujuan perusahaan seefektif mungkin. Sejalan dengan itu, maka dalam pengembangan industri pengolahan pakan udang PT.Bukaka

Agro Ujung Pandang, menejemen perusahaan mengelola sumberdaya manusianya dalam berbagai dimensi. Pertama, hal itu melibatkan keseluruhan fungsi personalia yaitu perekrutan tenaga kerja, pengangkatan, pelatihan, pengevaluasian, pengajuan promosi dan pemberian balas jasa. Kedua, menejemen juga mengembangkan struktur organisasi perusahaan dimana tangungjawab, wewenang dan tanggunggugat dirumuskan secara jelas dan rinci. Selanjutnya memotivasi dan mengendalikan sumberdaya manusia atau karyawanya itu dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Olehnya itu, dengan adanya struktur organisasi, maka upaya untuk memperlancar kegiatan oprasional perusahaan dapat dilakukan. Struktur itu merupakan landasan bagi semua kegiatan oprasional perusahaan. Tanpa dengan itu, maka kegiatan oprasional dalam perusahaan akan berjalan dengan rancu sehingga efesiensi dan produktifitas perusahaan rendah dan tidak mustahil pada keadaan yang paling parah akan menyebabkan kemerosotan usaha atau kejatuhan. Dengan demikian, jelaslah bahwa adanya struktur organisasi yang disertai dengan keterangan yang terinci antara wewenag dan tanggungjawab merupakan salah satu kebutuhan dasar bagi tercapainya tujuan perusahaan. Adapun struktur organisasi yang dikembangkan dalam perusahaan industri pakan udang PT.Bukaka Agro Ujung Pandang dapat dilihat dalam gambar berikut ini.



Gambar 2. Bagan Struktur Organisasi Perusahaan Industri Pakan Udang PT.Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Berdasar pada gambar di atas, maka nampak bahwa perusahaan industri pakan udang PT.Bukaka Agro Ujung pandang mengembangkan struktur organisasi yang berbentuk line, dengan tugas masing-masing fungsionaris sebagai berikut:

General Menejer

General Menejer bertanggungjawab dalam hal pelaksanaan kebijaksanaan perusahaan secara keseluruhan dan memberikan pengarahaan kepada menejer-menejer menengah dalam menjalankan tugasnya demi pencapaian tujuan perusahaan.

Menejer Pabrik

Menejer pabrik membantu general menejer dalam hal pengelolaan produksi dan keseluruhan aktifitas dalam pabrik. Bertanggungjawab dalam hal perencanaan dan pelaksanaan proses produksi yang disesuaikan dengan permintaan atau

ramalan penjualan dari departemen pemasaran. Dalam menjalankan tugasnya, dibantu oleh beberapa sub bagian yaitu, sub bagian produksi, teknis dan pergudangan. Bagian produksi bertanggungjawab dalam hal pelaksanaan proses produksi. Bagian teknik bertanggungjawab dalam pelaksanaan perawatan dan perbaikan peralatan pabrik dan listrik. Sedangkan bagian pergudangan bertanggungjawab dalam hal penyediaan bahan baku dan produksi dalam gudang.

Menejer Pemasaran

Menejer pemasaran membantu general menejer dalam hal pengelolaan pemasaran produksi. Bertanggungjawab dalam pemasaran produksi. Menyusun strategi pemasaran, Rencana pemasaran serta ramalan penjualan. Dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh beberap sub bagian yaitu, Bagian penjualan, Promosi dan penyuluhan. Bagian penjualan bertanggungjawab dalam hal perencangan dan pelaksanaan penjualan serta menangani kegiatan administrasi penjualan. Bagian promosi bertanggungjawab dalam hal perencanaan dan pelaksanaan promosi. Sedangkan bagian penyuluhan bertanggungjawab dalam hal perencanaan dan pelaksanaan penyuluhan kepada pelanggan (petambak udang).

Menejer Administrasi Umum/Keuangan

Menejer administrasi umum/keuangan membantu general menejer dalam hal pengelolaan administrasi umum dan keuangan perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh

beberapa sub bagian yaitu sub bagian personalia, keuangan/ pembukuan dan bagian pembelian. Bagian Personalia bertanggungjawab dalam hal pengelolaan administrasi, merekrut karyawan, membuat daftar gaji dan membayar upah dan gaji karywan. Bagian keuangan/pembukuan bertanggungjawab dalam hal pengelolaan keuangan perusahaan. Melakukan pencatatan keuangan, menyusun rencana penggunaan dan penyediaan dana, melakukan penagihan piutang dan memberikan saran kepada menejer yang berhubungan dengan masalah keuangan perusahaan. Sedangkan bagian pembelian bertanggungjawab dalam hal pengadaan persediaan bahan baku dan keseluruhan kebutuhan perusahaan.

Menejer Penelitian dan Pengembangan

Menejer penelitian dan pengembangan membantu general menejer dalam hal pengelolaan penelitian dan pengembangan mengenai produksi yang dihasilkan perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh sub bagian analisis dan biologis. Bagian analisis bertanggungjawab dalam hal penentuan formula, kuslitas bahan baku dan produksi. Sedangkan bagian biologis bertanggungjawab dalam hal pengamatan pengaruh pemberian pakan terhadap pertumbuhan kolam pemeliharaan yang disediakan dalam laboratorium, yang hasilnya dapat dugunakan sebagai informasi yang efektif terhadap perbaikan mutu produksi yang dihasilkan perusahaan.

Proses Investasi

Setiap perusahaan yang baru bertumbuh, berkembang bahkan perusahaan yang telah maju sekalipun pasti telah mengelami yang disebut proses investasi. Proses investasi itu tidak lain adalah proses pengadaan dan pengembangan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan. Demikian halnya dengan perusahaan industri pengolahan pakan udang PT.Bukaka Agro.Olehnya itu, untuk menumbuhkan perusahaan ini hingga dapat survive, pemilik saham/menejemen perusahaan telah mengivestasikan sejumlah sumberdaya. Mulai dari sumberdaya lahan dan bangunan, teknologi pengolahan, finansiel hingga pada sumberdaya manusianya. Sumberdaya-sumberdaya itu merupakan modalitas penting dalam pengembangan perusahaan yang bila mana dikelola dengan baik akan menghasilkan produk yang bernilai ekonomis yang tidak hanya bermanfaat bagi perusa haan melainkan juga bermanfaat bagi pengguna (pelenggan) prosuk tersebut. Adapun sumberdaya-sumberdaya yang telah dinvestasikan perusahan dapat dilihat dalam uraian dibawah ini.

Lahan dan Bangunan

Lahan dan bangunan adalah satu diantara berbagai sum berdaya yang maha penting yang dimiliki perusahaan. Lahan disatu sisi sebagai tempat mendirikan bangunan dan bangunan disisi lainya yang saling tergantung merupakan tempat melakukan aktifitas-aktifitas perusahaan, dimana keberada-

anya mutlak adanya. Untuk mendapatkan sumberdaya lahan itu pemilik saham perusahaan, membeli lahan seluas 5.000 m^2 dengan nilai investasi modal sebesar Rp. 50 juta. Di atas lahan tersebut, kemudian didirikan bangunan berupa gedung perkantoram, pabrik, gudang, perbengkelan dan ketel uap dengan luas total lantai bangunan 1.168 m^2 dengan nilai investasi modal sebesar Rp. 250 juta. Selebihnya digunakan sebagai lahan pekarangan, tempat parkir, kolam percontohan dan penjemuran serta lahan cadangan terhadap pengembangan pembangunan perusahaan dimasa datang. Agar lahan cadangan itu tetap produktif, maka karyawan yang berdomisili disekitar perusahaan memanfaakanya dengan menanami tanaman semusim berupa tanaman jagung dan berbagai tanaman sayur-sayuran, dimana hasilnya dapat dikosumsi oleh karyawan - karyawan perusahaan ataupun masyarakat disekitar lokasi perusahaan.

Teknologi Pengolahan

Seperti halnya dengan lahan dan bangunan, maka teknologi pengolahaan juga merupakan sumberdaya yang maha penting bagi perusahaan. Teknologi pengolahan yang dimaksudkan itu pada dasarnya adalah pabrik yang digunakan oleh perusahaan dalam menghasilkan pakan udang atau pakan ikan yang diharapkan dapat bermutu baik, laku dipasaran dan disenangi pelanggan. Sebagai teknologi pengolahan atau pabrik, tentusaja memiliki komponen-komponen peralatan yang saling terkait antara yang satu dengan yang lainya. Baik

sebagai komponen peralatan utama maupun komponen peralatan penunjang.

Teknologi pengolahaan atau pabrik pakan udang yang dimiliki perusahaan PT.Buka ka Agro Ujung Pandang selama ini, peralatan utamanya diperoleh dari hasil kerjasama dengan perusahaan Dawn Cold Trading Co. Ltd dari Taiwan. Sedangkan peralatan penunjanya dibuat dalam negeri atau diperoleh dari perusahaan PT.Bukaka Teknik Utama dari Jakarta. Sementara itu, pemasangan peralatan-peralatan tersebut dilakukan dengan tetap mendatangkan tenaga chef engineer, mechanical technician dari perusahaan Taiwan tersebut. Oleh karna usia pemakaian, maka peralatan-peralatan itu mengalami penyusutan bahkan ada yang telah mengalami kerusakan sehingga tak layak pakai lagi. Akibatnya, ada diantara peralatan pabrik yang telah mengalami perobahan atau pergantian. Peralatan pengganti diperoleh dengan mendatangkan dari kedua perusahaan tadi atau hasil rekayasa dari karyawan perusahaan PT.Bukaka Agro sendiri. Adapun komponen-komponen peralatn pbarik pakan udang yang dimiliki oleh perusa haan ini, dapat dilihat dalam tabel 1.

Selain memiliki teknologi pengolahan atau pabrik, perusahaan PT.Bukaka Agro juga memiliki berbagai sarana/perlatan lainya. Baik itu adalah saran/peralatan produksi, pemasaran dan administrasi umum/keuangan maupun saran/peralatan penelitian dan pengembangan. Kesemua peralatan ini pada perinsipnya disdakan untuk memperlancar dari berbagai

Tabel 1. Jenis , jumlah sarana peralatan sumberdaya teknologi pengolahan dan sarana peralatan lainya yang dimiliki oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

No.	Jenis sarana dan peralatan	Jumlah (unit)	H a r g a (Rp/ unit)	Nilai (Rp)	Lama pakai (th)	Penyusutan (Rp)
1.	Teknologi pengolahan (pabrik)					
	Peralatan pabrik					
	Hopper	1	1.020.600	1.020.600	6	61.236
	Bin	8	1.134.000	9.072.000	6	544.320
	Timbangan Automatic	1	1.000.000	1.000.000	6	60.000
	Grinder	1	5.233.500	5.233.500	6	114.010
	Condicioner	2	907.200	1.814.400	6	18.644
	M i x e r	1	1.803.000	1.803.000	1	18.180
	Pellet Mill	1	11.163.500	11.163.500	1	233.220
	Coller	1	8.142.100	8.142.100	6	488.526
	Crumber	1	4.195.800	4.195.800	6	251.748
	Sheifer	1	8.142.100	8.142.100	6	488.526
	Bagging Scall	1	7.371.000	7.371.000	6	442.260
	M o t o r	10	1.450.000	14.350.000	6	861.000
	Panel control	1	30.618.000	30.618.000	6	1.837.080
	Lantai pabrik	1	4.195.000	4.195.000	6	251.700
	Chane conveyer	4	576.125	2.304.500	2	115.225
	Bucket elevator	4	1.145.375	4.581.500	2	229.075
	Cyclon	1	522.000	522.000	2	26.100
	Dust Colector	1	2.239.500	2.239.500	6	134.370
	Surge Bin	3	340.200	1.020.600	6	61.235
	Sable wearing dan between mhacin	1	1.814.400	1.814.400	6	18.864
	Slide gate	4	765.500	3.062.000	6	183.700
	Tow-Way-Valve	1	850.500	850.500	6	51.030
	Exhaus fan	2	413.750	827.500	2	41.375
	Boiler	1	10.829.000	10.829.000	6	649.740
	Feeder	2	289.250	578.500	6	34.710
	Jumlah	65	155.200.000	155.200.000	-	7.210.870
	Sarana dan peralatan lainya	2	436.600	873.200	6	
	Air compressor	2	436.600	873.200	6	52.390
	O v e n	1	2.500.000	2.500.000	2	125.000
	Kereta dorong	2	75.000	150.000	6	9.000
	Penjahit	2	150.000	300.000	6	18.000
	Timbangan duduk	2	250.000	500.000	6	30.000
	S k o p	5	5.000	25.000	1	2.500
	Ember	10	2.500	25.000	1	2.500
	Mobil Angkutan	1	18.000.000	18.000.000	4	750.000
	Sepeda motor	1	3.200.000	3.200.000	2	200.000
	Kantong produksi	10.000 lbr.	-	1.875.000	-	-
	Bahan baku	204.061 kg	-	82.786.800	-	-
	Bahan penolong	7.670 kg	-	22.020.500	-	-
	Benang	2 kg	15.000	30.000	-	-
	Solar	2.157 ltr	300	6.047.100	-	-
	Genuk	2 drum	150.000	300.000	-	-
	Oli	2 drum	125.000	250.000	-	-
	Jumlah	-	-	137.098.090	-	1.189.392
2.	Administrasi Umum (perkantoran)					
	Mesin hitung	2	110.000	220.000	5	13.200
	Conpiuter	1	1.200.000	1.200.000	2	90.000
	Mesin ketik	2	140.000	280.000	6	16.800
	Lemari kayu	6	120.000	720.000	6	43.000
	Lemari besi	4	160.000	640.000	6	19.000
	Meja/kursi	24	30.000	720.000	6	43.000
	Meja/kursi tamu	1	140.000	140.000	6	8.400
	Jumlah	-	-	3.920.000	-	234.400
3.	Laboratorium					
	Pemanakan asam	1	2.000.000	2.000.000	6	120.000
	Timbangan analitis	1	1.250.000	1.250.000	6	75.000
	Oven	2	125.000	250.000	6	17.500
	Kompor listrik	1	90.000	90.000	6	5.400
	Sextra	1	150.000	150.000	6	9.000
	Tabung reaksi	12	4.000	48.000	6	2.800
	Gelas ukur	12	7.500	90.000	6	5.400
	Jumlah	-	-	3.878.000	-	235.100
4.	Jumlah (1 + 2 + 3)	-	-	300.096.090	-	8.869.760

Sumber : Data primer setelah diolah, 1993.

aktifitas perusahaan. Adapun sarana/peralatan yang dimaksud, dapat dilihat dalam tabel .

Agar peralatan pabrik dan berbagai sarana/peralatan lainya dapat memberikan hasil yang baik bila digunakan, maka menejemen perusahaan menekankan pemeliharanya. Hal ini dimaksudkan agar keawetanya terjamin sehingga setiap dibutuhkan dapat digunakan dengan baik. Untuk itu, maka menejemen perusahaan menyerahkan tanggungjawab pemeliharaan kepada stiap karyawan dimana peralatan pabrik dan berbagai sarana/peralatan itu dugunakan.Namun demikian upaya ini masih kurang dilakukan olek karyawan sehingga ketidaklancaran aktifitas-aktifitasnya akibat kurang berfungsinya atau rusaknya peralatan pabrik dan berbagai sarana/peratan masih sering dialami dalam perusahaan.

Finansial

Finansial atau dana merupakan darah kehidupan perusahaan. Kelancaran dan kesinambungan usaha dapat berjalan dengan baik bila didukung oleh ketersediaan finansial yang cukup. Tanpa dukungan tersebut, maka perusahaan akan berjalan tersendat-sendat yang pada giliranya dapat mengalami kemunduran bahkan pada keadaan yang paling parah akan mengalami kejatuhan. Finansial itu merupakan sumberdaya yang dibutuhkan untuk membeli dan membiayai semua asset yang dimiliki perusahaan, termasuk didalamnya adalah pengadaan benda-benda modal dan modal kerja yang segera digu-

nakan dalam berbagai kegiatan oprasional perusahaan.

Sejalan dengan itu, maka untuk memenuhi kebutuhan finansial perusahaan PT.Bukaka Agro, menejemen perusahan ini dapat memperolehnya dari berbagai sumber. Baik yang berasal dari pemilik saham, laba oprasional usaha maupun melalui pinjaman. Finansial yang diperoleh melalui pinjaman dapat berasal dari perusahaan-perusahaan yang masih berada dalam satu grup dalam perusahaan NV.Haji Kalla Trd &Coy , mitra usaha lainya ataupun melalui pinjaman dari lembaga keuangan yang ada seperti pada Bank Duta dan sebagainya. Namun dalam satu tahun terakhir, sumberdaya finansial perusahaan ini diperoleh dari pemilik saham sebesar Rp. 25.000.000., laba oprasional usaha sebesar Rp. 20.000.000. dan tabungan sebesar Rp. 30.000.000 pada Bank Duta. Dengan demikian total nilai sumberdaya finansial tunai sebesar Rp. 75.000.000. Disamping itu, juga memiliki 2 buah mobil ankutan dengan nilai sebesar Rp. 20.000.000 dan sebusepeda motor dengan nilai sebesar Rp. 1.700.000. yang se sewaktu-waktu dapat diuangkan apabila kebutuhan finansial perusahaan sangat mendesak atau kurang tersedia.

Mannsia

Manusia merupakan sumberdaya yang paling memegang peranan penting bagi perusahaan. Dikatakan demikian karna sumberdaya manusia unggul dibandingkan dengan sumberdaya lainya. Ia unggul ketimbang lahan dan bangunan, teknologi

dan finansial. Keunggulanya itu bukan terutama terletak pada pengetahuan dan keterampilan yang dimilkinya melainkan terutama terletak pada kegairahan, motivasi dan rasa loyalitasnya terhadap perusahaan yang apabila dikelola dengan baik akan menyerahkan miliknya yang terbaik yaitu hati dan alam fikiranya. Perusahaan mungkin saja dapat menyewah seorang karyawan tetapi tak dapat membeli hatinya, di hatinya itulah terletak kegairahan kerja dan kesetiaanya. Perusahan dapat menyewa pundaknya tetapi tak dapat membeli otaknya, di otaknya itulah terletak kecerdasan, kreaktifitas dan banyak akalnya. Olehnya itu, maka dalam pengelolaan perusahaan, sumberdaya manusia atau para karyawan harus lah diperhatikan dan diperlakukan dengan baik agar mereka dapat memberikan miliknya yang terbaik, menyatu dengan perusahaan dan saling bekerjasama dalam mengangkat perusahaan dari fase pertumbuhan, perkembangan dan kemajuan secara berkelanjutan menuju pencapaian tujuan-tujuan yang diinginkan perusahaan.

Sehubungan dengan itu, maka dalam pengelolaan industri pakan udang PT.Bukaka Agro, sumberdaya manusia dipandang pula sebagai aset yang paling penting dan menentukan. Kelanjutan usaha perusahaan selama ini tak terlepas dari peranan mereka yaitu para karyawanya. Meskipun diakui bahwa dalam pengembangan perusahan, peranan mereka masih banyak mengalami persoalan dan kelemahan. Namun demikian kehadiranya telah banyak pula memberikan andil yang positif

bagi perusahaan. Untuk itulah, maka dalam usianya yang kelima tahun kini, telah memiliki/mempekerjakan karyawan sebanyak 32 orang yang pada umumnya masih mengandalkan tenagakerja-tenaga kerja lokal atau putra-putra daerah yang berasal dari berbagai daerah di dalam wilayah Sulawesi Selatan. Selain itu, perusahaan dapat pula sewaktu-waktu mempekerjakan karyawan harian (buruh harian), bilamana aktifitas pengadaan bahan baku dan proses produksi meningkat tajam dan para karyawany membutuhkan tenaga kertambahan dalam memudahkan penyelesaian berbagai aktifitas pada kegiatan tersebut. Adapun mengenai karyawan yang telah dipekerjakan, dapat dilihat dengan jelas pada tabel 3 dalam halaman

Dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang telah dipekerjakan, memiliki level pengetahuan/pendidikan dengan tingkat yang bervariasi. Mulai dari karyawan yang memiliki level pengetahuan/pendidikan pada tingkat Sekola Dasar, menengah hingga pada karyawan yang berlevel pengetahuan/pendidikan pada tingkat perguruan tinggi/sarjana. Dari sejumlah karyawan tersebut, perusahaan memperolehnya melalui seleksi/ujian test, karna titipan kawan atau adahubungan kekerabatan/kekeluargaan dengan pemilik saham, menejer atau karyawan-karyawan lainya. Selain itu, perolehan karyawan dapat pula dilakukan melalui pemutasian karyawan dari perusahaan-perusahaan yang masih sepayung dalam perusahaan NV.haji Kalla Trd & coy sepert pemutasi-

Tabel 2. Jumlah dan jenis sumberdaya manusia yang dimiliki/dipekerjakan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Nama Karyawan	Jenis Kelamin	Umur (th)	Pendidikan	Jabatan	G a j i (Rp/bulan)
A. Pucuk pimpinan					
1. Sapri Tompang	pria	45	Sarjana muda	General Menejer	350.000
B. Departemen Pabrik					
2. Ir. A. Asriady	"	30	Sarjana	Menejer Pabrik	300.000
3. Nasaruddin	"	32	STM	Asisten Menejer	200.000
4. Latola	"	29	STM	Tenaga Produksi	175.000
5. Baharuddin	"	27	STM	"	150.000
6. Yuriadi	"	27	STM	"	150.000
7. Abdullah Bete	"	40	SMP	Ka.Gudang	140.000
8. A s d a r	"	35	SMP	Tenaga Gudang	110.000
9. Sukardi	"	28	SMA	"	125.000
10. Supangat	"	29	STM	Ka.Teknik	175.000
11. Rulison	"	28	STM	T.Teknik listrik	150.000
12. Alimuddin	"	30	STM	T.Teknik Mekanik	150.000
13. Muhlis	"	30	STM	T.Boiler	150.000
B. Departemen Pemasaran					
14. Agues Ilyas	"	30	SMA	Menejer Pemasaran	250.000
15. Ahmad	"	28	SMA	T.Penjualan	125.000
16. A r a s	"	28	SMA	T.Promosi Penyuluhan	125.000
C. Departemen Penelitian dan Pengembangan					
17. Ir. Titi Harysti	Wanita	30	Sarjana	Menejer P & P	300.000
18. Hasyim	Pria	28	SAKMA	T.Analisis	150.000
19. Syarifuddin	"	28	SAKMA	T.Formula	150,000
D. Depatremen Administrasi umum/Keuangan					
20. Drs. Baharuddin	"	35	Sarjana	Menejer ADM umum/Keuangan	300.000
21. Hamsul	"	32	SMEA	T.Keuangan	200.000
22. Catur Nugroho, SE	"	29	Sarjana	T.Pembelian	200.000
23. Hinaldi	"	28	SMA	T.Personalia	150.000
24. Budi Wibowo	"	27	SMA	T.Umum	150.000
25. Majid	"	28	SD	Juru Masak	80.000
26. Rahman	"	30	STM	Satpam	100.000
27. Kais	"	30	SD	Sopir	90.000
E. Karyawan Harian (Buruh Harian)					
28. Dg. Sattu	"	40	SD	Buruh harian Departemen Pabrik	1.500 perhari
29. Napi	"	18	SMP	"	"
30. Jufri	"	17	SMP	"	"

Sumber : PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

an karyawan dari perusahaan PT.Bukaka Meat dan PT.Bukaka Teknik Utama ataupun pemutasian karyawan dari perusahaan PT.Bonecom dan PT.Berdikari Ujung Pandang.

Dalam hal penerimaan karyawan, pelaksanaanya dilakukan dengan dua cara. Pertama yaitu penerimaan karyawan yang memiliki level pengetahuan/pendidikan pada tingkat Sekolah Dasar dan menengah, baik melalui seleksi, titipan kawan ataupun kerna pemutasian, maka pelaksnaanya dilakukan oleh pihak perusahaan PT.Bukaka Agro sendiri. Kedua yaitu penerimaan karyawan yang berlevel pengetahuan/pendidikan pada tinggkat perguruan tinggi/sarjana,maka pelaksanaanya dilakukan oleh induk perusahaan. Dalam hal ini dilakukan oleh perusahaan NV.Haji Kalla ard & Coy yang hasilnya kemudian diserahkan kepada pihak perusahaan PT.Bukaka Agro. Tentu saja dalam penerimaan karyawan ini, dilakukan berdasarkan job-job pekerjaan yang disesuaikan dengan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan perusahaan.

Setiap dilakukan penerimaan karyawan baru, maka calon karyawan yang lolos dalam seleksi atau yang diterima diorientasikan terhadap perusahaan. Masa depan perusahaan dipertaruhkan pada karyawan itu. Pembinaan orientasi pada perusahaan dilakukan, baik terhadap karyawan pemula maupun terhadap karyawan yang telah berpengalaman pada perusa haan sebelumnya dengan cara memperkenalkan karyawan baru itu terhadap perusahaan, menggalang hubungan kerja,

menciptakan suasana terbiasa dengan sarana yang ada dan membantu mereka dalam memulai pekerjaanya. Kemudian menindak lanjuti mereka melalui pemberian pengarahaan, mengevaluasi perkenbangarya, memberikan jaminan kesejahteraan begaji dan tunjangan serta mempromosikan diantara mereka bila memungkinkan. Akhirnya dilakukan pengendalian dan pemotivasian yang dapat memicu, mendorong dan merangsang garah, semangat kerja dan kerjasama diantara karyawan agar dapat menghasilkan tindakan kearah pemanfaatan yang paling optimal sesuai dengan batas-batas kemampuanya dan ketersediaan sumberdaya-sumberdaya yang ada dalam mengembangkan perusahaan.

Proses Pengadaan Bahan Baku

Sumber Perolehan Bahan Baku

Dalam pengembangan industri pengolahan pakan udang PT.Bukaka Agro, pada dasarnya tidak hanya mengembangkan usaha produksi pakan udang melainkan juga mengembangkan produksi pakan ikan. Namun dmikian, pengembangan usaha produksi pakan udang adalah merupakan pengembangan usaha produksi yang utama. Sedangkan pengembangan usaha produksi pakan ikan adalah merupakan usaha sampingan guna menujang kelanjutan usahanya. Produksi yang dihasilkan dari krdua jenis usaha ini dilakukan dengan menggunakan teknologi pengolahan (pabrik) yang sama dan dengan proses yang sama pula, yang membedakan hanyalah dalam penggunaan dari

beberapa jenis bahan baku dan bahan penolong.

Bahan baku yang digunakan perusahaan ini dalam mengembangkan usaha produksi pakan udang adalah terdiri dari tepung ikan, tepung kepala udang, tepung cumi-cumi, polar, tepung sagu, tepung terigu, bungkil kopra dan bungkil kedele. Sedangkan bahan penolong yang digunakan terdiri dari ragi, minyak hati ikan, equo besto, weat gluten, vitami, mineral dan kolestrol. Sementara itu, bahan baku yang digunakan dalam usaha produksi pakan ikan adalah terdiri dari tepung ikan, tepung sagu, dedak, kopra dan hanya aquamix sebagai bahan penolongnya.

Untuk memenuhi kebutuhan bahan bakunya itu, maka pihak perusahaan PT.Bukaka Agro dapat memperolehnya dari berbagai sumber. Ada yang diperoleh secara lokal dan adapula yang diperoleh melalui inport. Bahan baku yang diperoleh secara lokal adalah semua bahan baku yang digunakan kecuali tepung cumi-cumi, bungkil kedele dan bahan penolong yang masih diperoleh melalui import. Pengadaan bahan baku secara lokal diperoleh dari hasil-hasil pertanian dan perikanan termasuk libahnya ataupun dari perusahaan yang menghasilkan bahan baku atau limbah produksinya yang dapat dijadikan sebagai bahan baku dari berbagai daerahyang ada dalam Wilayah Sulawesi Selatan. Daerah-daerah yang dimaksud itu adalah Daerah Bone, Barru, Luwu, Maros dan kotamadya Ujung Pandang. Pengadaanya dilakukan melalui pembelian dari pemasok atau produsen pada tingkat petani dan nelayan

di daerah-daerah sentra produksi, pedagang pengumpul lokal dan pada perusahaan yang menghasilkan bahan baku dan sebagaibya. Sedangkan pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang masih di import dapat diperoleh melalu pembelian secara langsung pada perusahaan-perusahaan dari negara jerman dan jepang atau melalui agen-agenya yang ada di jakarta.

Agar memudahkan dalam pengadaanya, maka pihak perusahaan PT.Bukaka Agro mengembangkan hubungan kerjasama saling menguntungkan dengan beberapa pemasok lokal seperti pedageng pengumpul lokal yang bernama Sunuki dari daerah Bone, Arkham dari daerah Barru. Demikian pula terhadap perusahaan sagu PT.Puspaeta dari daerah Luwu, Pabrik terigu PT. Berdikari dan Pabrik minyak kelapa yang ada dalam wilayah Kotamadya Ujung Pandang. Sedangkan pengadabahan baku dan bahan penolong yang masih diimport, kerjasama dikembangkan dengan perusahaan dari Jepang dan Jerman atau melalui agenya yang ada di Jakarta, yang pelaksanaan pembelianya dipercayakan kepada konsultan pakan udang perusahaan yang bernama Iputu Kompiang, Phd. yang berdomisili di Jakerta.

Sistem Pembelian

Bahan baku yang tersedia cukup secara berkelanjutan akan memperlancar jalanya usaha produksi. Untuk mencapai hal tersebut, maka pembelian memegang peranan pebting.

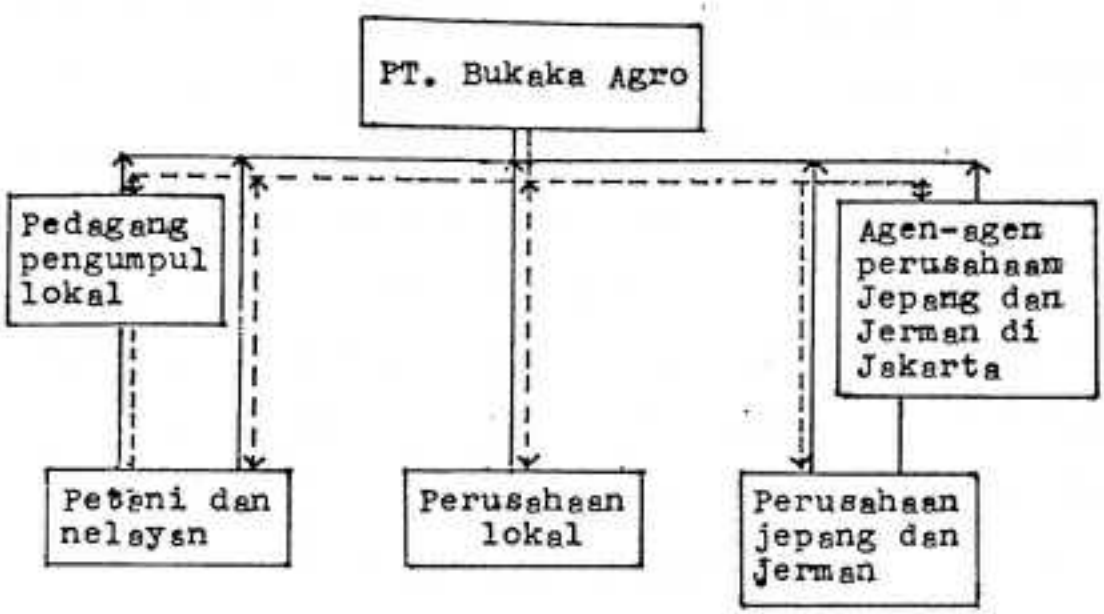
Sejalan dengan itu, maka dalam pengadaan bahan baku yang dilakukan oleh perusahaan PT,Bukaka Agro, menempuh berbagai cara sistem pembelian. Dilihat dari sisi pembayaran, maka pengadaan bahan bakunya dilakukan dengan sistem pembelian secara cash dan kredit. Sistem pembelian secara cash mutlak dilakukan pada bahan baku dan bahan penolong yang masih diimport. Sedangkan pada bahan baku lokal dilakukan sitem pembelian baik secara lokal maupun secara kredit. Pelaksanaan kedua sistem pembelian ini tergantung pada keadaan perse diaan bahan baku/penolong, ketersediaan finansial dan hasil negosiasi atau kesepakatan dengan para produsen atau pemasok bahan baku. Dalam artian bahwa pembelian secara cash dilakukan bilamana kebutuhan terhadap bahan baku mendesak dan ketersediaan finansial cukup untuk melakukan pembelian. Sebaliknya, yaitu pembelian secara kredit dilakukan bilamana kebutuhan bahan baku mendesak, ketersediaan finansial kurang mencukupi sehingga harus dilakukan negoisasi dengan pemasok hingga diperoleh kesepakatan terhadap pembelian secara kredit. Pembelian secara kredit biasanya dilakukan dengan memberikan jaminan berupa ceque mundur selama 15 hari hingga 1 bulan atau tergantung pada hasil kesepakatan dengan pemasok bahan baku tersebut.

Sementara itu, dilihat dari sisi saluran pengadaanya maka sistem pembelian bahan baku yang dilakukan adalah sistem pembelian secara lansung dan tak lansung. Sistem

pembelian secara lansung dilakukan bilamana pihak perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang melalkukan pembelian bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan secara lansung pada pihak produsen (pemasok) tanpa melalui perantara. Sebaliknya, pembelian secara tak lansung dilakukan bilamana dalam pembelian bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan melalui pedagang perantara atau agen-agen perusahaan yang menghasilkan produk tersebut.

Saluran Pengadaan

Saluran pengadaan bahan baku dan bahan penolong adalah jejak-jejak saluran yang dilalui oleh produk tersebut dari tingkat produsen atau penghasil hingga diterima pada tingkat konsumen atau pemakai. Sehubungan dengan itu, maka dalam pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro Ujung Pandang akan nampak pula jejak-jejak saluran saluran yang dilalui oleh produk tersebut dari pihak produsem hingga diterima oleh pihak perusahaan. Adapun mengenai jejak-jejak saluran yang dilalui dalam pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, dapat dilihat dengan jelas pada gambar 3 di halaman berikut.



Gambar 3. Sistem saluran pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang digunakan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1992.

Keterangan : ——— Aliran bahan baku dan bahan penolong.
------ Aliran informasi (mendatangi).

Berdasar pada gambar di atas, maka nampak bahwa saluran pengadaan bahan bahan baku dan bahan penolong yang digunakan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro adalah terdiri dari :

(1) Petani dan nelayan ⟶ pedagang pengumpul lokal ⟶ PT. Bukaka Agro.

(2) Petani dan nelayan ⟶ PT. Bukaka Agro.

(3) Perusahaan lokal ⟶ PT. Bukaka Agro

(4) Perusahan Jepang dan Jerman ⟶ Agen-agen perusahaan tersebud yang ada di Jakarta ⟶ PT. Bukaka Agro.

(5) Perusahaan Jepang dan Jerman ⟶ PT. Bukaka Agro.

Dalam penggunaan saluran-saluran pengadaan sebagaimana disebutkan di atas khususnya dalam hal pengadaan bahan baku lokal, biasanya pihak perusahaan PT. Bukaka Agro yang mendatangi secara lansung atau menginformasikan melalui telepon ataupun surat sambil menyertakan pensyaratan mutu atau sampel produk bahan baku yang dibutuhkan kepada setiap pemasok dimana produk tersebut dibeli. Atau sebaliknya, pihak pemasok yang datang menawarkan secara lansung atau menginformasikan melalui tetepon ataupun surat sambil menyertakan sampel produknya kepada pihak perusahaan PT. Bukaka Agro sebagai pembeli. Sementara itu, dalam hal penggunaan saluaran pengadaan bahan penolong dan bahan baku yang masih diimport, yang sering terjadi adalah pihak perusahaan PT. Bukaka Agro saja yang menginformasikan baik melui telepon ataupun surat sambil menyertakan sampel produk yang dibutuhkan kepada pemasok. Sedangkan sebaliknya, dari pihak pemasok sangat jarang terjadi. Dengan cara demikian, maka pengaliran bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan dari pihak pemasok kepihak perusahaan dapat berlansung dimana pelaksanaan pengiriman atau pengangkutan dapat dilakukan oleh pihak pemasok maupun pihak perusahaan PT. Bukaka Agro, tergantung hasil kesepakatan.

Mekanismen Pengadaan

Mekanismen pengadaan dimaksudkan untuk menggambarkan kegiatan-kegiatan berlansungnya proses pengadaan bahan baku

dan bahan penolong yang dibutuhkan. Dalam hal ini, tentu saja mekanismen pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan dalam perusahaan PT. Bukaka Agro, yang mana dalam pengadaanya sangat dipengaruhi oleh keadaan persediaan bahan-bahan tersebut, biaya, waktu, kebijaksanaan pimpinan dan ramalan penjualan.

Pelaksanaan proses pemgadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan perusahaan ini akan berlansung, apabila bagian pengadaan (pembelian) yang bertanggungjawab khusus dalam hal ini, menerima laporan mengenai keadaan persediaan yang semakin menipis atau minimal masih tersisa sebesar 10 % dari hasil pembelian sebelumnya dari bagian pergudangan. Berdasar dari laporan tersebut, maka segera dilakukan analisis kebutuhan persediaan yang dilakukan dalam suatu musyawarah yang dihadiri oleh bagian pembelian, pergudangan, produksi, dan pemasaran serta bagian analisis mutu (laboratorium). Hasil kesepakatan yang diperoleh dari musyawarah tersebut, selanjutnya diajukan kepada general menejer (pemimpin perusahaan) sebagai bahan pertimbangan guna menetapkan besarnya biaya pengadaan yang harus disediakan. Atas kebijaksanaan (persetujuanya), maka pencairan biaya pengadaan segera dilakukan oleh bagian keungan dan selanjutnya diserahkan pada bagian pengadaan (pembelian), guna mengadakan persediaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan, baik dalam jenis, jumlah maupun kualitasnya.

Pengadaan persediaan (pembelian) bahan baku yang tersedia secara lokal dapat berlansung dengan cara mendatangi secara lansung para pemasok pada tingkat petani dan nelayan disentra produksi atau hanya melalui pedagang pengumpul lokal dan perusahaan-perusahaan penghasil produk tersebut. Dapat pula sebaliknya yang terjadi, dimana pihak pemasok yang datang menawarkan secara lansung bahan baku yang dihasilkanya kepada pihak perusahaan PT. Bukaka Agro. Oleh karena selama ini terjalin hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan beberapa pemasok, maka pembelian dapat berlansung dengan cukup melalui telepon atau surat dengan melampirkan pensyaratan mutu atau sampel produk yang dibutuhkan. Dengan demikian, pengaliran bahan baku dari pihak pemasok hingga diterima oleh perusahaan, dimana biaya pengiriman atau pengangkutan dapat ditanggung oleh kedua belah pihak atau tergantung hasil kesepakatan.

Dalam pada itu, pengadaan persediaan (pembelian) kebutuhan bahan penolong dan bahan baku yang masih import, pembelianya dipercayakan kepada konsulatan pakan perusahaan yang bernama Iputu Kompiang PhD. yang berdomisili di Jkarta. Beliau inilah yang mengadakan pembelian bahan-bahan kebutuhan tersebut pada agen-agen perusahaan pemasok yang ada di jakarta atau lansung menghubungi pemasok pada perusahaan jerman dan jepang, dengan cukup melalui telepon atau surat. Dengan demikian, maka pengaliran bahan penolong dan bahan baku yang dibutuhkan dapat berlansung, dimana biaya pengiriman dapat ditanggung pula oleh

kedua belah pihak atau tergantung pada kesepakatan transaksi pembelian.

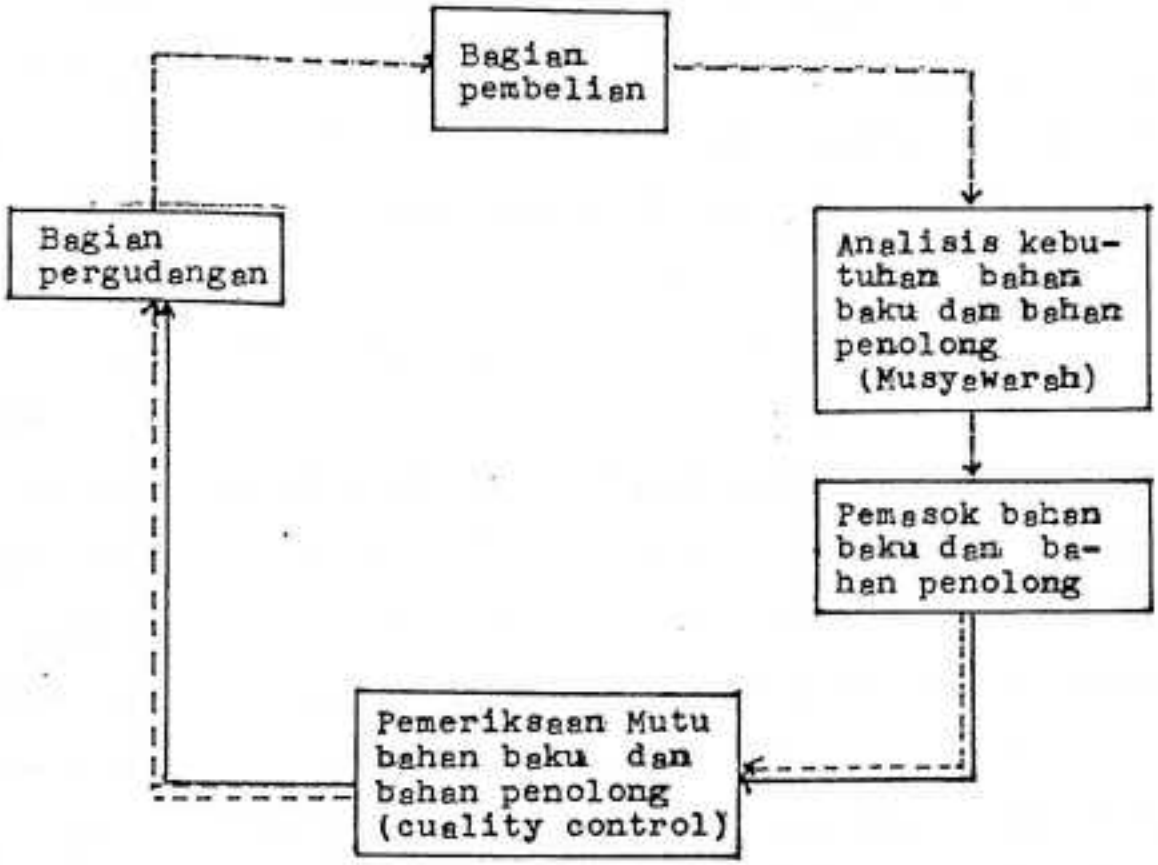
Hasil pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan, sebelum penyimpanan dalam gudang berlansung terlebih dahulu dilakukan pemerikasan yang bukan hanya pada pemeriksan mengenai jenis dan jumlahnya, melaikan terutapemeriksaan terhadap mutunya. Tujuanya adalah untuk menghidari adanya penyimpanan (penggunaan) bahan-bahan tersebut yang bermutu rendah (jelek) dan sekaligus dijadikan sebagai bahan informasi balik terhadap pemasok guna menanggulangi resiko kesalahan dan mencegak terulangnya kesalahan pengiriman.

Dalam hal pemerikasaan mutu, kegiatan ini dilakukan oleh tenaga pengendali mutu (cualiti control) dari bagian analisis mutu (laboratorium), yang mana pemeriksaan mutu dilakukan baik secara fisik, kimia maupun biologis. Pemeriksaan mutu secara fisik adalah meliputi pemeriksaan kadar air, bentuk, aroma, warna, serat kasar dan abu. Pemeriksaan mutu secara kimia meliputi kandungan protein, karbohidrat, lemak dan nilai kalori. Sedangkan pemerikasaan mutu secara biologis meliputi pemeriksaam kandungan makro organisma, mikro organisma dan zat-zat beracun yang dapat berpengaruh buruh terhadap produksi yang akan dihasilkan.

Pemeriksaan mutu (cuality control) bahan baku khusus hasil pengadaan secara lokal yang lebih banyak dilakukan hanyalan pemeriksaan mutu secara fisik. Sedangkan pemerik-

saan mutu secara kimia dan biologis lebih jarang dilakukan dengan alasan bahwa apabila pemeriksaan mutu secara fisik memberikan hasil yang memuaskan, maka mutu secara kimia dan biologi dianggap baik. Selain itu, juga karena alasan keterbatasan biaya dan waktu. Untuk itu, maka pemeriksaan mutu secara kimia dan biologis hanya dilakukan secara berkala dalam waktu tiga bulan sekali. Demikian halnya terhadap hasil pengadaan bahan penolong dan bahan baku yang masih dimport. Dibandingkan dengan bahan baku lokal, maka pemeriksaan terhada bahan penolong dan bahan baku import ini bahkan dilakukan lebih rendah. Alasanya adalah bahan bahan-bahan ini diangga memiliki mutu yang terjamin atau sesuai kebutuhan ketimbang bahan baku lokal. Akibatnya, pemakaian bahan baku (terutama bahan baku lokal), bahan penolong dan bahan baku import yang bermutu rendah masih sering menyelimuti usaha produksi pakan udang yang dikembangkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro.

Sehubungan dengan uraian di atas, maka adapun mengenai mekanisma pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang dapat dilihat dengan jelas pada gambar 4 di halaman berikut.



Gambar 4. Mekanisme pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Keterangan: ——— Aliran bahan baku dan bahan penolong
----- Aliran informasi/mendatangi

Realisasi Pengadaan

Realisasi pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung pandang akan tercermin pada hasil pengadaan yang diterima oleh bagian pergudanganya. Dikatakan demikian karena setiap dilakukan pengadaan bahan-bahan tersebut, akan berhubungan langsung dengan bagian pergudangan, dimana tempat melakukan penimbangan, penyimpanan. pemutasian secara fisik, bahkan pemam-

tauan persediaan atau hasil pemakaian setiap berlansungnya kegiatan proses produksi. Adapun mengenai realisasi (hasil) pengadaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, baik dalam pengembangan usaha produksi pakan udang maupum pengembangan usa-produksi pakan ikan dapat dilihat pada tabel 3 di halaman berikut.

Pada tabel tersebut menunjukan bahwa pengembangan usaha produksi pakan udang selama satu tahun (yang dimulai dari bulan Pebruari 1992 - Januari 1993), PT. Bukaka agro UjungPandang mengadakan persediaan bahan baku dari berbagai jenis dengan jumlah total sebesar 131.560 kg atau dengan nilai sebesar Rp64.377.600 dan pengadaan bahan penolong dari berbagai jenis dengan total sebesar 6.922 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 19.983.500. Sedangkan dalam pengembangan usaha produksi pakan ikan, perusahaan ini mengadakan persediaan bahan baku dari berbagai jenis dengan jumlah total sebesar 72.501 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 18.459.200 dan pengadaan persediaan bahan penolong sebesar 748 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 2.962.000. Dengan demikian, dari kedua jenis pengembangan usaha produkai tersebut dilakukan pengadaan persediaan bahan baku dari berbagai jenis dengan jumlah total sebesar 204.601 atau dengan nilai sebesar Rp. 82.786.800 dan pengadaan bahan penolong dari berbagai jenis dengan jumlah sebesar 7.670 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 22.020.500, sehingga secara keseluruhan jumlah

Tabel 5. Jenis dan jumlah pengadaan persediaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan selama satu tahun (Pebruari 1992 - Januari 1993) oleh Perusahaan P.T. Suraka Agro Ujung Pandang, 1992.

No.	Jenis bahan baku dan bahan penolong	Pakan udang			Pakan ikan			Jumlah	
		Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Nilai (Rp)	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Nilai (Rp)	(kg)	Nilai (Rp)
1.	Bahan baku								
	Tepung ikan	48.417	500	24.208.500	10.980	500	5.490.000	59.397	29.689.500
	Tepung kepala udang	9.687	400	3.876.000	3.675	400	1.470.000	13.324	5.346.000
	Tepung cumi-cumi	2.761	4.000	11.040.000	-	-	-	2.761	11.044.000
	Tepung sagu	16.619	350	5.816.650	5.858	350	2.050.300	22.477	7.866.950
	Polan	41.526	200	8.305.200	10.998	200	2.199.600	52.524	10.504.800
	Dedak	-	-	-	36.615	150	5.492.250	36.615	5.492.250
	Tepung terigu	6.916	700	4.841.200	1.464	700	1.024.800	8.380	5.866.000
	Bungkil kedele	2.761	2.000	5.522.000	-	-	-	2.761	5.522.000
	Bungkil kopra	2.893	250	723.250	2.929	250	732.250	5.822	1.455.500
	Jumlah	131.560	-	84.337.600	72.501	-	19.459.200	204.061	82.786.800
2.	Bahan Penolong								
	Nagi	2.017	1.500	3.106.500	-	-	-	2.017	3.106.500
	Minyak hati ikan	687	4.000	2.748.000	-	-	-	687	2.748.000
	Equo beato	687	3.500	2.404.500	-	-	-	687	2.404.500
	West gluten	2.761	3.500	9.663.500	-	-	-	2.761	9.663.500
	Vitamin, mineral dan colecstrol	687	5.000	2.601.000			-	678	2.601.000
	Aquamix	-	-	-	728	4.000	2.912.000	728	2.912.000
	Ant: oksidan	30	2.500	75.000	20	2.500	50.000	50	125.000
	Jumlah	6.922	-	19.393.500	748	-	2.962.000	7.670	22.020.500
3.	Jumlah (1 + 2)	138.482	-	84.321.100	73.249	-	21.421.200	211.731	105.742.200

Sumber : Data primer setelah diolah, 1993.

pengadaan persediaan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan adalah sebesar 211.731 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 105.742.200.

Realisasi Pemakaian

Relaisasi pemakaian bahan baku dan bahan penolong adalah dimaksudkan untuk menggambarkan jumlah pemakaian bahan-bahan tersebut dalam satu priode produksi. Dlam hal ini tetntu saja adalah realisasi pemakaian bahan baku dan bahan penolong yang digunakan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro dalam waktu selama satu tahu (yang dimulai dari bulan Pebruari 1992 - Januari 1993). Baik dalam pengembangan usaha produksi pakan udang maupun dalam pengembangam usaha produksi pakan ikan. Adapun mengenai jumlah pemakaian bahan baku dan bahan penolong dari kedua jenis pengembang usaha produksi tersebut dapat dilihat dengan jelas pada tabel 4 di halaman berikut.

Pada tabel tersebut menunjukan bahwa dalam pengembangan usaha produksi pakan udang selama satu tahun, perusahaan ini telah merealisasikan pemakaian bahan baku dari berbagai jenis dengan jumlah total sebesar 119.612 kg atau atau dengan nilai sebesar Rp. 58.484.650 dan realisasi pemakaian bahan penolong dari berbagai jenis dengan jumlah total sebesar 6.288 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 18.242.000. Sedangkan dalam pengembangan usaha produksi pakan udang, perusahaan ini telah merealisasikan pemakaian bahan

Tabel 4. Jenis dan jumlah penakaian bahan baku dan bahan penolong yang digunakan selama satu tahun (Pebruari 1992 - Januari 1993) oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1992.

No.	Jenis bahan baku dan bahan penolong	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Nilai (Rp)	Ikan			Jumlah (kg)	Nilai (Rp)
					Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg	Nilai (Rp)		
1.	Bahan baku								
	Tepung ikan	44.016	500	22.008.000	9.982	500	4.991.00	53.988	26.999.000
	Tepung kepala udang	8.798	400	3.519.200	3.325	400	1.330.00	12.123	4.489.200
	Tepung cumi-cumi	2.510	4.000	10.040.000	-	-	-	2.510	10.044.000
	Tepung sagu	15.109	350	5.288.150	5.326	350	1.864.10	20.435	7.154.250
	Polar	37.751	200	7.550.200	10.119	200	2.023.80	47.870	9.574.000
	Dedak	-	-	-	33.287	150	4.993.09	33.287	4.993.050
	Tepung terigu	6.288	700	4.401.600	1.331	700	931.70	7.619	5.333.300
	Bungkil kedele	2.510	2.000	5.020.000	-	-	-	2.510	5.020.000
	Bungkil kopra	2.630	250	657.500	2.665	250	665.75	5.295	1.323.250
	Jumlah	119.612	-	58.484.650	66.033	-	16.799.408	35.845.	75.284.050
2.	Bahan Penolong								
	Ragi	1.885	1.500	2.824.500	-		-	1.885	2.824.500
	Minyak hati ikan	625	4.000	2.600.000	-	-	-	625	2.600.000
	Equo beato	625	3.500	2.187.500	-	-	-	625	1.187.500
	West gluten	2.510	3.500	8.785.000	-	-	-	2.510	8.785.000
	Vitamin, mineral dan. colecotrol	625	3.000	1.875.000	-	-	-	625	1.875.000
	Aquamix	-	-	-	662	4.000	2.648.00	662	2.648.000
	Anti oksidan	20	2.500	50.000	10	2.500	25.00	30	75.000
	Jumlah	6.288	-	18.242.000	672	-	2.673.00	6.960	20.915.000
3.	Jumlah (1 + 2)	125.900	-	76.726.650	66.705	-	17.472.40	12.605	96.199.050

Sumber : Data primer setelah diolah, 1993.

baku dari berbagai jenis dengan jumlah total sebesar 66.033 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 16.799.400 dan realisasi pemakaian bahan penolong yang sebsar 672 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 2.673.000. Dengan demikian, dari kedua jenis pengembangan usaha produksi tersebut, maka jumlah realisasi pemakaian bahan baku secara total adalah sebesar 185.645 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 75.284.050 dan realisasi pemakaian bahan penolong dengan jumlah total sebesar 6.960 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 20.915.000, sehingga secara keseluruhan jumlah realisasi pemakaian bahan baku dan bahan penolong adalah sebesar 192.605 kg atau dengan nilai sebesar Rp. 96.199.050.

Proses Produksi

Proses produksi adalah suatu prosedur dengan berbagai kegiatan dalam menciptakan produk. Tentu saja dalam hal ini adalah penciptaan produk yang dihasilkan oleh industri pengolahan pakan udang PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, baik dalam penciptaan produk pakan udang itu sendiri sebagai produk utama atau andalan maupun penciptaan produk pakan ikan sebagai produk sampingan. Penciptaan kedua jenis produk ini dilakukan dengan menggunakan industri pengolahan atau teknologi pengolahan yang sama, proses yang sama dan dengan kapasitas produksi enam tom perjam.

Unit Usaha Produksi Pakan Udang

Pengembangan usaha produksi pakan udang yang menjadi Usaha utama (produk andalan) pada perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, memuntut perhatian yang berlebih ketimbang pengembangan usaha produksi pakan ikan sebagai usaha sampingan. oleh karena itu, dengan dimotori oleh seorang menejer pabrik yang bernama Ir. Andi Asryadi, maka penekanan ketelitian, kecermatan, kejujuran dan disiplin kerja pada setiap karywan pabrik dalam melakukan prose produksi dilakukan dengan harapan agar dihasilkan pakan udang yang bermutu baik dan memuaskan pelanggnya.

Proses produksi atau pengolahan hasil dari usaha produksi pakan udang yang dikembangkan oleh perusahaan ini, pada dasarnya dilakukan karena adanya pesanan dari pelanggan. Namun demikian, pada saat menurunya permitaan atau sepinya pesanan dari pelanggan, maka pelaksanaan proses produksi dengan tujuan pemasaran secara kampassing terhadap daerah-daerah pemasaran yang strategis menjadi alternatif yang harus dilakukan agar arus penerimaan perusahaan tetap berjalan secara berkelanjutan.

Sementara itu, jenis produksi pakan udang yang dihasilkan sangat bervariasi, mulai dari jenis produksi pakan udang Bukaka 661, 662, 663, 664, 665 dan 666 yang diorientasikan pada pelanggan atau petambak udang dengan pola pemeliharaan secar semi intensif dan intensif hingga pada jenis produksi pakan udang Bukaka 66-Khusus (66-K), yang

khusus diorientasikan pada pelanggan (petambak) yang masih menerapkan pola pemeliharaan secara tradisionil. Kesemua jenis produksi ini dihasilkan melalu teknologi pengolahan atau pabrik yang dalam pengoprasianya dapat berjalan secara automatis dengan cukup dikendalikan oleh seorang karyawan (oprator) melalui panel kontrol. Namun demikian, penggunaan tenaga kerja manusia (karyawan) sebagi pemantau dan pengendali proses kerja peralatan utama pabrik guna mencegah atau menanggulangi adanya hambatan-hambatan sehingga proses produksi dapat berjalan baik hingga dihasilkan produk yang diinginkan.

Mekanisme Proses Produksi

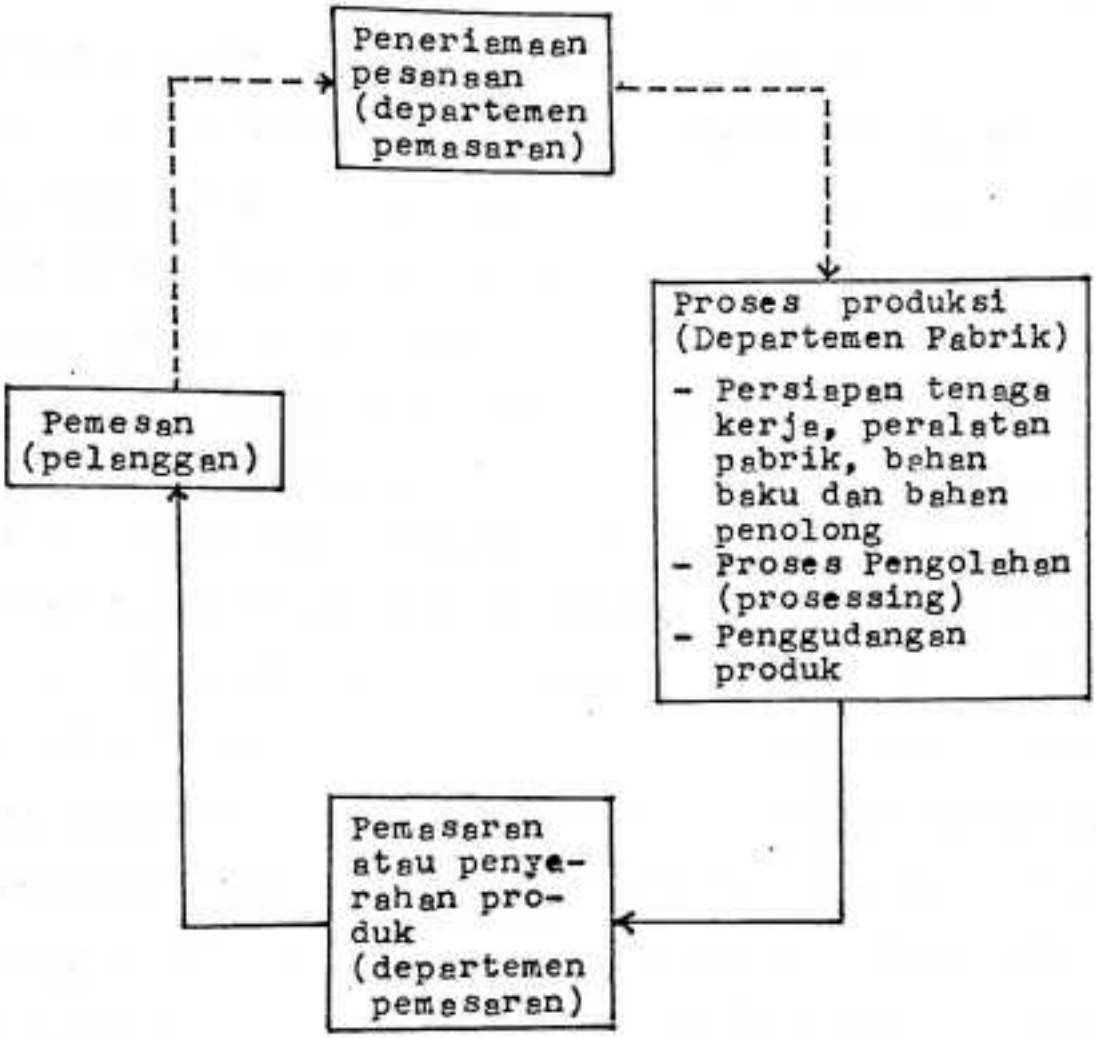
Adanya pesanan atau permintaan dari pelanggan yang diterima oleh tenaga penjualan (departemen pemaseran) atau karena permintaan tenaga penjualan itu sendiri dengan tujuan pemasaran secara kampassing, maka proses produksi dapat berlansung. Olehnya itu, untuk merealisasikan adanya pesanan atau permintaan, tenaga penjualan menyerahkan nota pesanan atau permintaan dan surat perintah produksi dari general menejer perusahaan kepada menejer pabrik (departemen pabrik), dimana dalam surat peritah tersebut tercantum jenis dan jumlah produksi yang akan direalisasikan.

Sehubungan denga diterimanya nota pesanan dan surat perintah produksi tersebut, maka menejer pabrik segera menyusun rencana kerja, melakukan perintah kerja dan mengerahkan karyawan dalam lingkungan departemen pabrik untuk

menyiapkan segala kebutuhan. Persiapan-persiapanpun dilakukan, dimana karyawan bagian pergudangan menyiapkan bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan dan nantinya kembali mempersiapkan diri dalam menangani produk yang dihasilkan.Karyawan bagian teknik/mekanik mempersiapkan kelakan pengoprasian peralan pabrik dan berbagai fasilitas dan peralatan lainya. Sedangkan karyawan bagian produksi (pengolahan) mempersiapkan diri pada pos-pos kerja dihadapan peralatan utama pabrik yang akan dioprasikan.

Setelah semua kebutuhan yang berhubungan dengan proses produksi dipersiapkan, maka langkah berikutnya adalah melakukan proses pengolahan (prosessing), dimana produk yang dihasilkan akan dikemasi menurut jenis dan jumlah yang diinginkan pelanggan. Dengan selesainya pengemasan produk, maka selanjutnya dimasukan dan diatur dalam gudang penyimpanan sementara dan produk siap untuk dipasarkan. Dengan demikian, berdasar pada waktu yang telah ditetapkan, tenaga penjualan segera memasarkan produk atau menyerahkan kepada pemesan (pelanggan).

Berdasar pada uraian-uaraian di atas, maka secara umum mekanisme pelaksanaan proses produksi, dapat dilihat dengan jelas pada gambar 5 di halaman berikut.



Gambar 5. Mekanisme pelaksanaan proses produksi pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

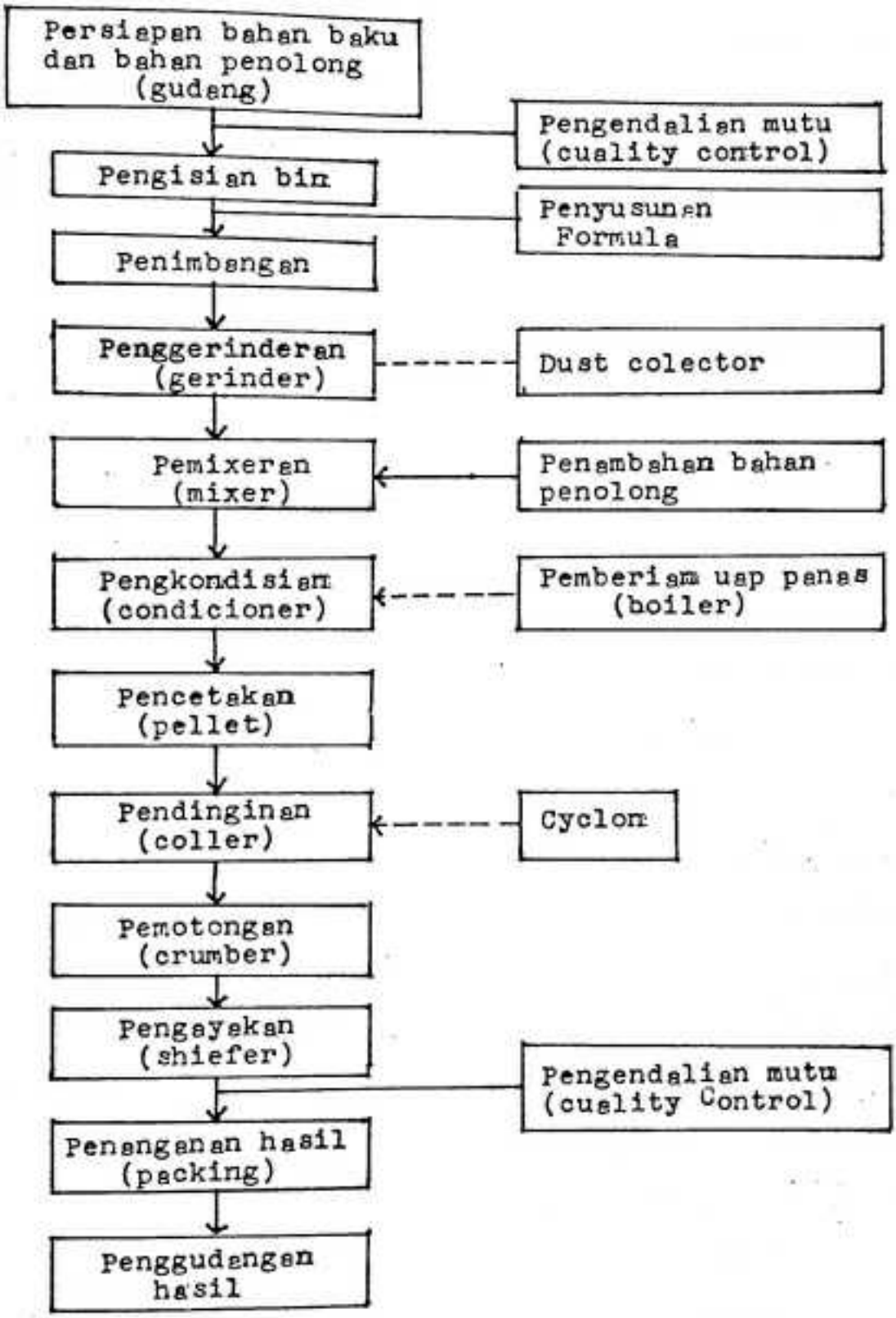
Keterangan : ——— Aliran Produk
----- Aliran informasi/mendatangi

Proses pengolahan (Prosessing)

Pada dasarnya setiap tingkat kegiatan dalam proses produksi memainkan arti penting dan memilki keterkaitan antara satu kegiatan dengan kegitan lainya hingga dihasilkan produk. Namun dibanding dengan kegistan lainya, maka

kegiatan prosessing merupakan kegiatan inti dan paling utama karena pada kegiatan inilah berlansung penciptaan produk yang sebenarnya diinginkan. Demikian halnya Dengan pelaksanaan proses produksi pakan udang yang dikembangakan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang.

Penciptaan produk pakan udang melalui prosessing, dilakukan secara bertahap dan dengan sistem partei dimana setiap partei akan dihasilkan pakan udang sebesar 500 kg yang kemudian dilanjutkan pada partei berikutnya. Adapun mengenai tahap-tahap pelaksanaan prosessing pakan udang dimulai dari : (1) persiapan bahan baku dan bahan penolong, (2) pengendalian mutu (cualiti control), (3) penyusunan formula, (4) pengisian bin, (5) penimbangan, (6) penggerinderan, (7) Pemixeran, (8) pengkondisian, (9) pencetakan, (10) pendinginan, (11) pengayakan, (12) pengendalian mutu, (13) packing (penanganan hasil dan akhirnya (14) penggudangan produksi dan siap dipasarkan. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar 6 di halaman berikut.



Gambar 6. Bagan alir prosessing pakan udang yang dihasilkan oleh Perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Keterangan : ——— Aliran prosessing

----- Alat bantu

Berdasar pada tabel 4, maka nampak bahwa pelaksanaan proses produksi pakan udang akan berjalan secara tahap demi tahap hingga menghasilkan pakan udang. Adapun mengenai berlansung setiap tahap proses produksi tersebut, dapat dilihat dalam uraian di bawah ini :

1. Tahap Persiapan Bahan Baku

Semua bahan baku yang dibutuhkan dikeluarkan dari dalam gudang dan disiapkan dalam suatu tempat yang telah disediakan, baik dalam jenis maupun jumlahnya. Demikian pula terhadap bahan penolong. Namun, Sebelum pengolahan berlansung, maka terhadap bahan-bahan itu, dilakukan pemeriksaan mutu (cuality control) guna menghindari pemakaian yang bermutu renda (tuna mutu).

2. Tahap Pengisian Bin

Bahan baku yang telah disipakan, baik jenis, jumlah maupun kualitasnya, selanjutnya dimasukan ke dalam bin atau tempat penampungan sementara. Bin ini terdiri dari 8 buah dengan kapasitas penampungan sebesar 4 ton setiap bin yang disesuaikan dengan kebutuhan setiap jenis bahan baku seperti tepung ikan, tepung kepala udang, tepung terigu, polar, tepung sagu, bungkil kedele, bungkil kopra dan dedak (sebagai bahan baku pakan ikan). Sedangkan bahan baku jenis tepung cumi-cumi dan bahan penolong cukup disediakan di depan bak mixer yang apabila dioprasikan segera dicampurkan ke dalam bak tersebut.

Dalam pengisian bin ini, setiap jenis bahan baku akan dimasukan ke dalam sebuah bin melalui sebua media yang dinamakan hopper, selanjutnya diangkaut secara horizontal melaui peralatan yang dinamakan chein conveyer. Kemudian diangkut secara vertikan dengan peralatan yang dinamakan bucket elevator hingga bahan baku masuk ke dalam bin yang disediakan. Penuhnya satu bin akan dilanjutkan dengan pengisian bin-bin lainya sehingga semua bin yang terdiri dari 8 buah terisi penuh dengan jenis bahan baku yang dibutuhkan. Kegiatan ini akan berlansung selama 20 - 30 menit.

3. Tahap Penimbangan

Bahan baku yang berada pada bin penampungan sementara, akan ditimbang sesuai jenis dan jumlah kebutuhan. Namun, sebelum penimbangan berlansung terlebih dahulu dilakukan penyusunan formula dan didalam formula itu tercatat jenis dan jumlah bahan baku yang dibutuhkan untuk setiap jenis permintaan produksi.

Penimbangan dilakukan dengan menggunakan timbangan electric automatic yang dikendalikan melalui fanel kontrol. Setiap jenis bahan baku yang dibutuhkan dalam setiap bin akan dialirkan secara bergantian ke dalam bak penimbangan dan secara otomatis akan termonitor mengenai jenis dan jumlah bahan baku yang tertimbang hingga mencapai volume penimbangan sebanya 500 kg dari total jumlah setiap jenis bahan baku yang dibutuhkan dalam setiap

partai penimbangan. Penimbangan ini akan berlansung selama 3 - 5 menit, kemudian dilanjutkan dengan penimbangan pada partai berikutnya.

4. Tahap Penggilingan

Penggilingan bahan baku dilakukan dengan menggunakan peralatan grinder. Tujuanya adalah untuk mendapatkan keseragaman tingkat kehalusan dari setiap jenis bahan baku yang digunakan. Untuk mendapatkan keseragaman tingkat kehalusan bahan baku tersebut, maka di dalam ruangan grinder dipasang saringan dengan ukuran antara 0,4 - 1,5 mm yang menjadi barometer terhadap keseragaman tingkat kehalusan bahan baku yang diinginkan.

Penggilingan bahan baku akan berlansung dengan cara mengalirkan bahan baku dari bak penimbangan yang sebanyak 500 kg ke dalam bin grinder melalui peralatan chein conveyer dan bucket elevator. Selanjutnya, bahan bahan baku yang berada dalam bin grinder dialirkan kedalam ruangan grinder melalui pembukaan pada katup bagian bawahnya dan penggilinganpun berlansung. Sementara penggilingan berlansung, maka pada peralatan tersebut, dihubungkan dengan sebuah alat bantu yang disebut Dust Colector yang dapat berfunsi ganda yaitu selain memudahkan pengaliran bahan baku melewati saringan menuju bin mixer, juga berfungsi sebagai pengisap debu dari

hasil penggilingan agar tidak mencemari udara dalam pabrik maupun terhadap udara pemukiman di sekitarnya. Debu-debu hasil isapan dengan sisten eshaust fan, kemudian dihentakan ke bawah melalui air luck dan kembali menyatu dengan bahan baku yang masuk dalam bin mixer yang masuk melalui saringan. Penggilingan ini akan berlansung selama 10 - 15 menit dalam setiap partai penimbangan atau proses produksi.

5. Tahap Pencampuran

Pencampuran dilakukan dengan menggunakan peralatan mixer, dengan maksud untuk menghasilkan campuran atau adonan yang serba sama (homogen) dari berbagai jenis bahan baku dan bahan penolong yang digunakan. Pencampuran ini akan berlansung dengan cara, mengalirkan bahan baku hasil penggilingan yang berada dalam bin mixer melalui pembukaan katup bagian bawahnya hingga bahan baku lansung jatuh ke dalam bak mixer. Mixer dioprasikan dan pencampuranpun berlansung. Sementara pencampuran bahan baku berlansung, maka ditambahkan tepung-cumicimi dan beberapa bahan penolong seperti ragi, minyak hati ikan, equo besto, weat gluten, vitamin,mineral dan kolestrol dengan jumlah sesuai dengan kebutuhan. Kemudian dimixer hingga merata sambil diseprotkan air sebanyak 60 liter (setiap partai) selama 10 - 15 menit sehingga betul-betul menghasilkan campuran yang homogen.

6. Tahap Pengkondisian

Campuran (adonan) yang berada dalam bak mixer, selanjutnya dikondisikan pada keadaan yang paling ideal untuk dicetak (diproduksi) dalam Peralatan pellet mill dengan menggunakan dua buah peralatan condicioner. Pengkondisian ini akan berlansung dengan cara, mengalirkan campuran yang berada dalam bak mixer menuju bin condicioner melalui peralatan chein conveyer secara horizontal dan peralatan bucket elevator secara verikal hingga campuran tersebut masuk ke dalam bin condicioner. Sementara campuran berada dalam bin condicioner, maka bersamaan itu pula uap panas kering disuplay dari peralatan ketel uap (boiler), dialirkan ke dalam condicioner pertama dan uap panas basah dialirkan ke dalm concioner kedua. Selanjutnya, campuran yang berada dalam bin condicioner dialirkan ke dalam condicioner pertama melalui peralatan feeder yang dapat diatur kecepatanya menuju kodicioner kedua, dimana tekanan uap antar 1 - 2 kg/cm^2 dan suhu antara 70 - 80 C^o diatur secara terus menerus selama campuran itu melewati kedua peralatan tersebut sehingga terkukus dengan baik dan diperoleh campuran yang paling ideal untuk dicetak. Pengkondisian ini akan berlansung selama pencetakan atau selama 10 - 15 menit.

7. Tahap Pencetakan Produksi

Pencetakan produksi dilakukan dengan menggunakan peralatan pellet mill, dan pencetakan ini dapat berlansung dengan cara, campuran yang berada dalam condicioner pertama dan kedua diatur kecepatanya melalui fanel kontrol sambil mengalirkan uap panas kering ke dalam condicioner pertama dan uap panas bash ke dalam condicioner kedua. Pengaturan tekanan uap antara 1 - 2 kg/cm^2 dan suhu antara 70 - 80C^{o} dilakukan hingga campuran berada dalam kondisi yang ideal berdasarkan pengalaman tenaga kerja pengendali. Selanjutnya campuran tersebut lansung dicetak dalam peralatan pellet mill. Produksi yang dicetak disesuaikan dengan jenis permintaan produksi yang diinginkan dengan cukup mengatur alat pemotong (pisau) yang ber da dalam peralatan pellet sehingga semua semua campuran akan tercetak selama 10 - 15 menit dengan ukuran diameter produksi rata-rata 2,25 mm bagi produk yang berbentuk pellet dan butiran.

8. Tahap Pendinginan

Pendinginan dari hasil pencetakan produksi dilakudengan memggunakan peralatan Coller. Pendinginan ini akan berlansung dengan cara, produk hasil pencetakan dari pellet yang bersuhu antara 70 - 80C^{o} dialirkan lansung ke dalam cooler yang ada di bawahnya dan ditampung hingga mencapai suhu minkmal sama dengan suhu

kamar pada waktu berlansungnya prose's produksi. Untuk mempercepat berlansungnya pendinginan itu, maka terhadap peralatan coller dihubungkan dengan sebuah alat bantu yang disebut cyclon. Alat ini dapat berfungsi ganda yaitu selain mempercepat berlansungnya pendinginan melalui sitem isapan yang digerakan dengan eshaust fan, juga difungsikan sebagai pengisap debu produksi (sisa campuran yang tak tercetak) dalam coller sehingga produksi menjadi bersih. Hasil isapan yang berupa debu campuran tersebut, selanjutnya dialirkan kedalam air luck menuju karung penadah dan dapat didaur ulang sesuai dengan jenis produk asalnya. Sementara itu, produksi yang berada dalam coller selama 10 - 15 menit, maka segera dilakukan pengecekan mutu (cuality Control) mengenai warna, bau, kadar air dam woter stability. Sambil menunggu hasil pengecekan mutu terutama mengenai kadar air yang diharapkan sebesar 11% dan woter stability (ketahanan pekan udang dalam air) selama 4 - 6 jam dari laboratorium, maka proses produksi dilanjutkan pada tahap berikutnya.

9. Tahap penserbukan dan Pembutiran

Penserbukan dan pembutiran dilakukan dengan menggunakan peralatan crumber dan hanya dila kukan terhadap proses produksi pekan udang jenis serbuk halus 661, serbuk kasar 662, butiran halus 663 dan butiran kasar

664. Sedangkan terhadap proses produksi jenis pellet 665, 666 dan 66-Khusus tidak melalui tahap ini.

Pembuatan produksi jenis serbuk akan berlansung dengan cara, produksi yang berada dalam coller dialirkan ke dalam crumber dan crumberpun segera dioprasikan. Perc umberan ini akan berlansung selama 10 - 15 menit hingga dihasilkan produksi jenis serbuk 662. Apabila diinginkan produksi jenis serbuk 661, maka percruberan pada jenis produksi serbuk 662 dilanjutkan lagi selama 10 - 15 menit. Demikian halnya terhadap pembuatan projenis butiran. Produksi yang berada dalam coller akan dialirkan ke dalam crumber dan crumberpun dioprasikan selama 5 - 10 menit hingga dihasilkan produksi jenis butiran 665. Dari produksi jenis butiran 665 ini, selanjutnya dicrumber selama 5 - 10 menit kemudian untuk menghasilkan produksi jenis butiran 663. Hasil percrumberan dari setiap jenis produksi ini selanjutnya akan dialirkan ke dalam pengayakan (shifer).

10. Pengayakan

Pengayakan dilakukan dengan menggunakan peralatan yang disebut shiefer. Tujuanya adalah untuk memisahkan antara produksi jenis serbuk, butiran, pellet dan produksi yang kelebihan ukuran ataupun debu-debu sisa produksi yang ikut tercampur selama oengayakan sehingga produksi yang dihasilkan akan memasuki alat penimbangan yang berada dalam bagging scal sesuai dengan ha-

sil atau jenis produksi yang diinginkan.

Pengayakan ini akan berlansung dengan cara, mengalirkan produksi yang berada dalam coller atau crumber ke dalam pengyakan (shiefer) melalui chein conveyer dan bucket elevetor. Dalam pengayakan ini, dipasang 6 buah saringan yang disesuaikan dengan jenis produksi yang akan dihasilkan. Produksi yang diinginkan akan terpisah dan lansung dialirbin bagging scall yang di dalamnya terdapat alat penimbangan automatis. Sedangkan produksi yang kelebihan ukuran dan sisa debu hasil olahan dialirkan melalui saluran pembuangan menuju karuang penadah dan kembali didaur ulang sesuai dengan jenisnya.

11. Tahap Penanganan Hasil

Penanganan hasil adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan mulai dari pengeringan (pengovenan), penimbangan, pengemasan (pengantongan, penjahitan dan pemberian nomor seri) hingga produksi disiapkan pada tempat yang disediakan. Penangenan hasil hasil ini akan berlansung dengan cara, produksi hasil pengeringan (pengovenan) atau penjemuran pada sinar matehari kembali dimasukan dalam bagging scall yang di dalamnya terdapat alat penimbangan digital automatic. Kemudian dilakukan penimbangan sesuai dengan volume kemasan dari setiap jenis produksi. Selanjutnya, hasil penimbangan produksi dialirkan melalui saluran pengantongan dan pengantonganpun dilakukan dengan volume sebesar 20 kg tiap kemasan untuk pakan udang dan 25 kg tiap kemasan pakan

ikan. Akhirnya dilakukan penjahitan, pemberian nomor seri, diatur dan ditempatkan pada tempat yang telah disediakan.

Namun demikian, sebelum kegiatan-kegiatan itu dilakukan biasanya terlebih dahulu dilakukan pemeriksaan mutu produksi (cuality control) di dalam laboratorium mengenai kadar air, warna, bau, kebersihan dan ketahanan dalam air (water stability). Kadar air produksi yang diinginkan adalah minimal 11%. Apabila melebihi dari jumlah tersebut, maka penurunan kadar air dilakukan dengan cukup melalui pengovenan atau penjemuran pada sinar matahari. Sedangkan terhadap ketahana dalam air (water stability), diharapkan dapat bertahan selama 4 - 6 jam. Bilaman dalam pemeriksaan ini kurang memberikan hasil yang diinginkan, maka dilakukan pendaurang ulang atau dibiarkan saja dan produksi siap dipasarkan.

12. Penggudangan Produksi

Penggudangan produksi merupakan tahap akhir dari sejumlah rangkaian kegiatan dalam prosessing, dimana setiap jenis produksi yang telah dihasilkan atau mengalami pengana hasil sebagaiman disebutkan di atas, selanjutnya dimasukan, diatur dan ditempatkan dalam gudang penyimpanan sementara hingga siap dipasarkan atau diserahkan kepada pemesan atau pelanggan.

Realisasi Produksi

Realisasi produksi menunjukan besarnya voleme produksi pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang selama satu tahun (mulai dari bulan Pebruari 1992 - Januari 1993). Adapun mengenai besarnya volume produksi dari berbagai jenis pakan udang yang dihasilkan perusahaan ini, dapat dilihat dengan jelas pada tabel berikut.

Tabel 5. Jenis, jumlah dan nilai produksi pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang selama satu tahun atau petiode bulan Pebruari 1992 - Januari 1993.

Jenis Produksi	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Nilai (Rp)
661	2.700	2.500	6.750.000
662	6.480	2.350	15.228.000
663	17.200	2.250	38.700.000
664	33.800	2.150	72.670.000
665	37.000	2.050	75.850.000
666	15.280	1.950	29.796.000
66-K	13.300	1.350	17.955.000
Jumlah	125.760	-	256.949.000

Sumber : Data primer setelah diolah, 1993.

Pada tabel di atas, menunjukan bahwa selama satu tahun (Pebruari 1992 - Januari 1993), perusahaan ini menghasilkan pakan udang sebsar 125.760 kg dengan nilai sebesar Rp. 256. 949.000 (hanya menghasilkan pakan udang rata-rata sebesar 419,2 kg perhari selama 300 hari kerja pada tahun tersebut).

Unit Usaha Produksi Pakan Ikan

Usaha produksi pakan ikan yang dikembangkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung pandang, hanya merupakan usaha sampingan saja. Namun demikian, dalam pengembangnya memberikan andil yang cukup memadai terutama dalam keadaan sepinya permitaan atau pesanan pakan udang dari pelanggan, dimana dengan kehadiranya akan menjadi alternaryif usaha dalam menambah penerimaan perusahaan secara berkelanjutan.

Dalam pada itu, seperti halnya dalam pengembangan usaha produksi pakan udang, maka pengembangan usaha produksi pakan ikan dilakukan pula dengan sistem produksi berdasarkan adanya permintaan (pesanan) atau karena tujuan penjualan secara kompassing maupun penjualan yang melalui penyalur. Demikian halnya terhadap jenis produksi yang dihasilkan, dimana juga dihasilkan beberapa jenis yaitu, jenis produksi 451 sebagai pakan ikan mas mina padi, 452 sebagai pakan ikan bandeng dan 453 sebagai pakan ikan mas air deras. Namun demikian dalam priode bulan Pebruari 1992 - Januari 1993, jenis produksi yang dihasilkan hanyalah jenis produksi 452 (pakan ikan bandeng) saja. Sedangkan jenis lainya tidak dilakukan karena kurangnya permintaan atau pesanan pelenggan. Adapun jumlah produksi yang dihasilkan adalah sebesar 66.575 kg dengan nilai sebesar Rp. 700 perkilogram sehingga dengan demikian, akan menambah penerimaan perusahaan sebesar Rp. 46.602.500.

Proses Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan melalui proses itu individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan dan mempertukarkan produk dan nilai dengan individu dan kelompok lainya (Kotler, 1991).

Namun demikian, kesalpaan yang masih sering dilakukan terhadap pemasaran adalah pembatasan pada fungsi penjualan saja. Pada hal dalam kenyataanya, pemasaran dalam suatu perusahaan meliputi berbagai aspek yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan guna memenuhi tujuan perusahaan yang dapat diperoleh melalui hasil penjualan atau laba. Proses pemasaran yang sesungguhnya adalah mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk untuk memenuhi kebutuhan itu, menetapkan promosi dan kebijaksanaan harga serta menyampaikan produk maupun jasa secara keseluruhan terhadap proses tersebut. Olehnya itu, pemasaran dewasa ini tidak lagi dianggap sebagai "Suatu usaha penjualan atas apa yang dimiliki", melainkan telah bergeser terhadap anggapan sebagai "Suatu pemilikan atas apa yang dapat dijual". Dengan demikian setiap program pemasaran harus diawali dengan identifikasi atas kebutuhan pelanggan, bukan pada produk. Perusahaan yang mengabaikan perspektif ini akan menghadapi kesulitan dalam perkembanganya. Tak terkecuali dengan perusahaan industri pakan udang PT.Bukaka Agro Ujung Pandang.

Untuk itulah, maka dalam pemasaran produk yang dihasilkenya, menejemen perusahaan PT.Bukaka Agro senantiasa melakukan berbagai upaya pemasaran yang dianggap dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan menetapkan sasaran wilayah pemasaran, sistem penjualan, saluran pemasaran dan mengembangkan strategi-strategi pemasaran melalui program-program pengembangan produk, saluran distribusi dan penyerahan produk dengan tepat waktu, promosi dan kebijaksanaan harga, peningkatan pelayanan melalui penyuluhan pertambakan dan kunjungan silaturrahmi secara berkala kepada pelanggan.

Unit Usaha Pemasaran Pakan Udang

Wilayah Pemasaran

Kembidik sasaran pemasaran dengan tepat pada wilayah yang dianggap strategis dan potensial merupakan perhatian penting bagi menejemen perusahaan. Dikatakan demikian, karena produk yang dihasilkan tampa memiliki pasar yang jelas kepada siapa dan akan kemana produk itu dipasarkan akan melemahkan atas keberhasilan pemasaran bahkan mungkin hanya dapat memberikan hasil yang seadanya saja. Olehnya itu, menejemen pemasaran perusahaan PT.Bukaka Agro membidik sasaran pemasara produknya dengan mengiris-ngiris pasar (mengsegmentasi pasar) berdasarkan wilayah pertambakan dan kemampuan petambak dalam menerapkan teknologi budidaya pertambakan udang baik terhadap petambak perorangan maupun

terhadap perusahaan pertambakan udang komersial, dengan memfokuskan diri pada sasaran daerah pemasaran lokal dalam wilayah Sulawesi Selatan. Sementara itu, untuk pemasaran produk di luar wilayah tersebut masih dipantau kemungkinan pengembanganya.

Segmentasi pasar yang berdasarkan wilayah dilakukan dengan mengiris-iris pasar menjadi wilayah barat yang meliputi kabupaten Maros, Pangkep, Barru, Pinrang, Majene dan Mamuju. Wilayah timur meliputi Kabupaten Sinjai, Bone, Wajo dan Luwu. Wilayah selatan meliputi Kota Madya Ujung Pandang, Kabupaten gowa, Takalar, Jeneponto, Bantaeng dan Bulukumba. Sedangkan Segmentasi pasar yang berdasarkan pada tingkat teknologi budidaya pertambakan udang (pola pemeliharaan) dilakukan dengan mengiris-iris pasar menjadi petambak trdisionil, semi intensif dan intensif.

Sistem Penjualan

Dalam bentuknya yang paling sederhana, usaha penjualan adalah tindakan pengalihan pemilikan produk dan jasa dari pihak produsen ke pihak konsumen. Karena uang merupakan alat tukar yang diakui, maka penjualan sama artinya dengan pertukaran produk dan jasa dengan uang. Sehubungan dengan itu, maka pemasaran komoditas pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro, pada dasarnya terutama dilakukan dengan sistem penjualan yang berdasarkan adanya pesanan (order) dari pelanggan. Namun demikian, penjualan tanpa pesasanan sebelumnya masih pula dilakukan

dengan tujuan penjualan secara lansung atau kampassing ke wilayah-wilayah yang dianggap strategis apabila situasi pesanan (order) dari pelanggan mulai sepi.

Apabila dilihat dari sisi saluran pemasaran yang dilalui, maka pemasaran pakan udang dilakukan dengan sistem penjualan secara lansung maupun tak lansung. Penjualan secara lansung dilakukan terhadap pemasaran pakan udang pada jenis produksi 661, 662, 663, 664, 665 dan 666 yang dilakukan dengan menjual/mengantarkan secara lansung kepada pelanggan yang telah menerapkan teknologi budidaya pertambakan udang secara semi intensif dan intensif pada setiap wilayah pemasaran yang ada. Sedangkan penjualan secara tak lansung dilakukan terhadap pemasaran pakan udang dengan jenis produksi 66-K saja, dengan menggunakan jasa penyalur (perantara pemasaran) yang ditujukan kepada pelanggan yang masih menerapkan teknologi budidaya pertambakan secara tradisionil atau polikultur, dimana udang dan ikan dikembangkan secara bersama dalam sepetak tambak.

Sementara itu, dilihat dari sisi pembayaran, maka pemasaran pakan udang dilakukan dengan sistem penjualan secara cash dan kredit. Penjualan secara cash terutama dilakan terhadap pakan udang jenis produksi 66-K. Sedangkan penjualan secara kredit terutama dilakukan terhadap pakan jenis produksi 661, 662, 663, 664, 665 dan 666. Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa pelanggan yang berupa petambak intensif dan semi intensif sebagai pengguna pakan jenis

tersebut, dianggap memiliki kemampuan finansial yang kurang diragukan dalam melunasi kreditnya selama waktu yang telah ditentukan.

Adapun sistem penjualan kredit yang biasa dilakukan adalah sistem kredit dengan ansuran selama 1 - 3 bulan maupun kredit panen, dimana pelunasan kredit dari pelanggan dapat dilakukan setelah panen. Untuk menghindari terhadap adanya kredit macet, maka pelanggan memberikan jaminan pembelian dalam bentuk cek mundur atau jaminan yang berdasarkan hasil kesepakatan lainya. Sedangkan dalam hal harga dilakukan kebijaksanaan penetapan harga khusus, dengan menaikan sebesar 2% atau Rp. 50 per kilogram dari harga jual sebenarnya dari setiap jenis produksi selama ansuran kredit berlansung. Apabila dalam tenggang waktu yang telah ditentukan pelanggan tidak melunasi kreditnya, maka kepadanya akan dikenakan denda sebesar 2% atau Rp.50 per kilogram setiap bulan selama keterlambatan waktu pelunasan. Hal ini dilakukan sebagai ancaman, agar pelanggan terpacu dalam melunasi kreditnya selama waktu yang telah ditentukan.

Saluran Pemasaran

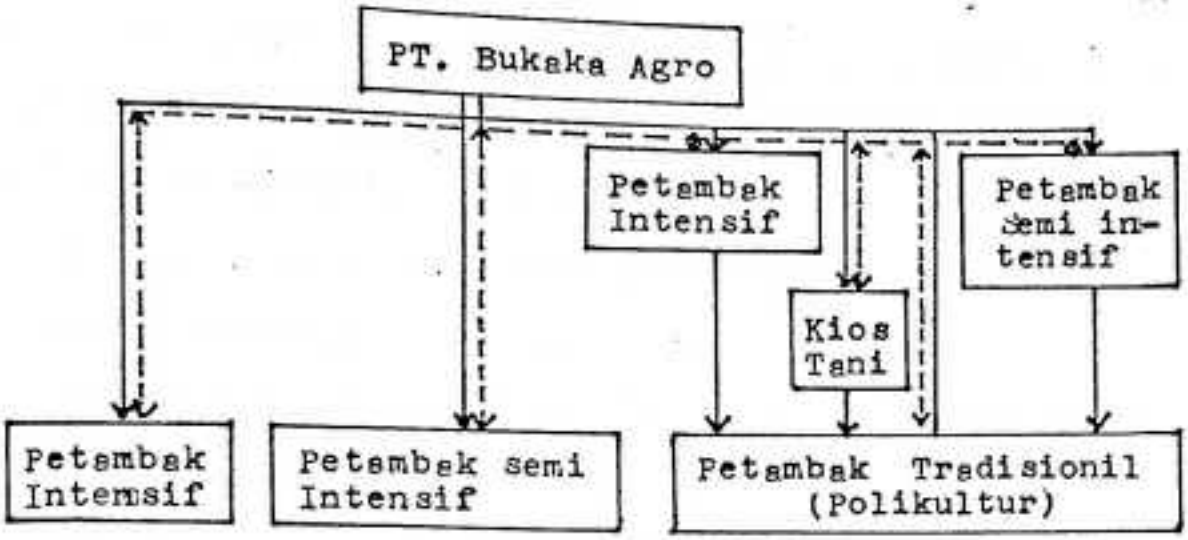
The American Marketing Associatin dalam Basu (1982) mengemukakan bahwa saluran pemasaran adalah merupakan suatu struktur unit organisasi dalam perusahaan dan luar perusahaan yang terdiri atas agen, dealer, pedagang besar dan pengecer melalui mana suatu produk/jasa dipasarkan.

Kemudian Kotler dan armstrong (1989) mengemukakan bahwa saluran distribusi terdiri dari seperangkat lembaga yang melakukan semua kegiatan (fungsi) pemasaran yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status pemilikanya dari produsen ke konsumen.

Berdasarkan pada pengertian tersebut, maka pada dasarnya saluran pemasaran adalah jejak-jejak saluran yang dilalui suatu produk/jasa dimana terdapat seperangkat lembaga pemasaran yang melakukan semua kegiatan (fungsi) pemasaran yang digunakan dalam menyalurkan produk/jasa dan status pemilikanya dari produsesn ke konsumen.

Sehubungan dengan itu, maka dalam pemasaran produksi pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro nampaknya telah menetapkan saluran pemasaran dengan mengutamakan penggunaan saluran pemasaran secara lansung. disamping itu, juga menggunkan saluran pemasaran tak lansung dengan menggunakan jasa penyalur atau lembaga perantara pemasaran yang ada dalam beberapa wilayah pemasaranya. Adapun mengenai penggunaan saluran-saluran pemasaran yang dimaksud, dapat dilihat dengan jelas pada gambar 5 dalam halaman

Pada gambar 5 menunjukan bahwa saluran pemasaran lansung yang digunakan adalah terdiri dari (1) PT.Buaka Agro ---- Petambak Intensif (2) PT.Bukaka Agro ---- Petambak semi intensif dan (3) PT.Bukaka Agro ---- Petambak Tradisionil. Sedangkan penggunaan saluran pemasaran secara tak



Gambar 7. Sistem saluran pemasaran pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Keterangan: ——— Aliran Produksi
----- Aliran Informasi/mendatangi

lansung terdiri dari : (1) PT. Bukaka Agro ⟶ Petambak Intensif, (2) PT. Bukaka Agro ⟶ Petambak semi intensif, (3) PT. Bukaka Agro ——— Petambak Intensif ⟶ Petambak Tradisionil, (4) PT. Bukaka Agro ⟶ Kios Tani ⟶ Petambak Tradisionil, (5) PT. Bukaka Agro ⟶ Petambak Tradisionil dan (6) PT. Bukaka Agro ⟶ Petambak Semi intensif ⟶ Petambak Tradisionil.

Saluran pemasaran lansung digunakan terutama pada pemasaran produksi pakan udang jenis Bukaka 661, 662, 663, 664, 665 dan 666 kepada pelanggan yang terdiri dari petambak intensif dan semi intensif. Sedangkan penggunaan saluran tak lansung terutama digunakan pada pemasaran jenis produksi bukaka 66-K yang khusus ditujukan kepada petambak tradisionil. Penggunaan saluran-saluran ini, dilakukan baik karena pemasaran produksi pakan udang berdasarkan adanya pesanan, tanpa pesanan maupun secara kampassing ke daerah-

daerah pemasaranya. Tujuanya adalah selain untuk membina hubungan pribadi yang harmonis dengan pelanggan, juga dimaksudkan untuk menjaga kesegaran mutu sekaligus sebagai ajang promosi dalam memudahkan pelanggan memperoleh pakan udang dalam waktu yang tepat.

Dalam pada itu, saluran pemasaran tak lansung digunakan terhadap produksi pakan udang jenis 66-K saja, yang ditujukan kepada petambak tradisionil melalui beberapa penyalur atau perantara-perantara pemasaran seperti petambak intensif, semi intensif dan kios tani yang berada pada beberapa wilayah pemasaranya. Penggunaan penyalur ini dilakukan dalam bentuk kerjasama biasa dan dengan sistem pemberian komisi sebesar 2% dari hasil penjualan mereka. Sementara itu, pemilihan terhadap penyalur ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa mereka terletak pada lokasi pemasaran yang strategis, memiliki gudang/tempat penyimpanan yang baik, mampu menyerap/mentransper teknologi pertambakan dan memiliki kemampuan dalam mempromosikan dan melayani pelanggan dengan baik pada daerah yang menjadi wilayah pemasaranya. Tujuanya adalah bukan hanya untuk mempermudah pemasaran produksi jenis tersebut, melainkan terutama ditujukan sebagai upaya pembinaan prospek pemasaran pakan udang dimasa datang dan mengarahkan petambak tradisionil menuju pengelolaan pertambakan secara semi intensif maupun intensif sekaligus juga digunakan sebagai ajang promosi pemasaran pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan.

Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah pernyataan pokok tantang dampak yang diharapkan akan dicapai dalam hal permintaan pada pasar target tertentu. Pendekatan terinci untuk menerapkan strategi-strategi ini ditentukan lewat program pemasaran. Berkaitan dengan itu, dalam menghadapi dan mengantisipasi persaingan yang semakin meningkat tajam baik terhadap persaingan produksi pakan udang dalam negeri maupun terhadap produksi pakan udang luar negeri (import), maka tanggungjawab utama menejer pemasaran PT. Bukaka Agro adalah mengembangkan dan menerapkan strategi dan program pemasaran yang saling bersesuaian dan bekerja secara selaras dalam bentuk program pengembangan produk, kebijaksanaan harga, distribusi pemasaran dan penyerahan produk dalam waktu yang tepat, promosi dan didukung oleh keunikan strategi dalam bentuk program penyuluhan pertambakan serta kunjungan silaturrahmi secara berkala kepada pelanggan. Kesemuanya ini pada dasarnya diarahkan pada tujuan pemuasan pelanggan terhadap semua segmen pasar yang ada, agar dapat mempertahankan/menjaring pelanggan baru, meningkatkan pembelian dan pembelian ulang mereka secara lestari yang berdampak positif terhadap kelanjutan pengembangan perusahaan.

(1) Pengembangan Produk

Pengem angan produk sangat penting untuk mengarahkan

pertumbuhan masa depan perusahaan dan untuk mempertahankan komposisi produk yang seimbang. Selain itu, pada tingkat produk, pengembangan produk sangat penting pula terhadap keberhasilan strategi pemasaran. Tetapi diakui bahwa pengembangan produk itu mahal, menyita waktu dan penuh resiko.Karena sekalipun telah disdakan, kadang kala produk akan mengalami kegagalan dalam mencapai sukses komersial, dan kegagalan itu dapat merugikan dalam jutaan rupiah. Oleh karena itulah, dalam pengembangan produk dibutuhkan tindakan kehati-hatian yang harus disesuaikan dan diselaraskan dengan semua kegiatan pemasaran yang kan dilakukan agar sasaran yang diinginkan dapat tercapai.

Sejalan dengan uraian di atas, maka dalam hal pengembangan produk pakan udang yang dihasilkanya, menejemen pemasaran PT.Bukaka Agro telah menerapkan strategi pengembangan produk dalam bentuk pemodifikasian dan pendiversikasian produk pakan udang yang dihasilkanya. Pemodifikasian produk diperlukan untuk mempertahankan pelanggan guna memenuhi kebutuhan pembeli yang sedang berubah, mengimbangi penawaran baru dari pesaing dan sekaligus diarahkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap mutu produk yang disuguhkan kepadanya. Sasaran ini akan dicapai dengan cara merancang ulang dan merumuskan kembali produk dengan menambahkan manfaat baru atau menyempurnakan mutunya serta melakukan pergantian kemasan yang lebih menarik yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Meskipun demikian, ke-

gistan ini masih kurang memberikan hasil yang memuaskan karena selain masih jarang dilakukan, juga dalam kenyataanya mutu pakan udang yang dihasilkan masih rendah ketimbang pakan udang pesaing.

Sementara itu, dalam hal pendiversifikasian produk, menejemen pemasaran perusahaan PT. Bukaka Agro telah berupaya mengembangkan berbagai jenis produksi pakan udang, yang sebelumnya masing-masing hanya terdiri dari satu jenis produksi pakan udang dalam bentuk serbuk, butiran dan pellet. Dan kini telah mengembangkan masing-masing dua jenis yaitu jenis produksi serbuk 661 dan 662, butiran 663 dan 664, pellet 665 dan 666 yang ditujukan terhadap petambak semi intensif dan intensif serta pengembangan jenis produksi 66-khusus yang ditujukan terhadap petambak tradisionil. Program ini dirancang untuk melayani pasar terutama pasar yang baru dan disesuaikan dengan tahap demi tahap pertumbuhan biolgis udang dalam pemeliharaan.

(2) Kebijaksanaan Harga

Penetapan harga merupakan ke putusan pemasaran yang menentukan karena berpengaruh besar terhadap hasil penjualan (pendapatan). Pengaruh tersebut berlansung karena harga sebagai komponen persamaan pendapatan, mempunyai dampak atas pendapatan dan pada tingkat harga itu sendiri sangat berpengaruh terhadap kuantitas penjualan, yaitu melalui mekanisme fungsi permintaan. Kedua penyebab inilah yang akan menimbulkan komplikasi karena pengaruhnya akan

saling bertentangan. Harga yang rendah menaikan pendapatan yang kecil per unit produk yang terjual, tetapi biasanya kuantitas penjualan yang meningkat. Sebaliknya harga yang naik, tentu saja peningkatan kuantitas penjualan akan memperkecil biaya tetap per unit sampai mencapai skala tertentu. Karena itu, keputusan mengenai penetapan harga merupakan tantangan yang nyata bagi seorang menejer. Untuk itu, maka paktor jenis produksi, permintaan pelanggan, persaingan, daur hidup produksi dan bauran produk (produk mix) akan menjadi pertimbangan seorang menejer dalam menetapkan harga.

Sehubungan dengan uraian di atas, maka dalam penetapan harga, menejemen pemasaran perusahaan PT. Bukaka Agro menetapkan kebijaksanaan harga berdasarkan analisis situsi persaingan dan biaya yang digunakan dalam menghasilkan dan memasarkan dari setiap jenis_produk pakan udang yang dihasilkanya. Artinya, harga produk ditetapkan dengan berdasar pada harga rata-rata yang berlaku dipasaran atau mengikuti harga pesaing dengan tetap mempertimbangkan kewajaran biaya produksi/pemasaran (biaya internal) yang dapat memberikan keuntungan. Dengan pertimbangan itu, akhirnya penetapan harga dilakukan melalu strategi penetapan harga rendah dibandingkan pesaing. Kebijaksanaan ini ditempuh dengan asumsi bahwa dengan bersaing melalui mutu produk, maka akan tertinggal dalam pemasaran produknya atau tergilas dalam persaingan karena diakui bahwa mutu produknya

masih rendah dibanding mutu produk para pesaing, baik produk dalam negeri seperti viterna dan bintang dari Surabaya, meber dari bandung dan bama dari medan maupun produk luar negeri (import) seperti confeed dari Taiwan dan sebagainya.

Oleh karena itu, dengan mengandalkan harga rendah ketimbang pesaing, maka diharapkan dapat mengimbangi persaingan (mengunguli pesaing) dalam meransang dan merebut daya beli pasar, membuka pasar esluas mungkin sambil mempercepat penerimaan pelanggan terhadap produk pakan udang "Bukaka 66" yang menjadi merknya. Selain itu, penetapan harga dilakukan pula dalam bentuk kebijaksanaan pemberian harga khusus kepada pelanggan. Kebijaksanaan ini berlaku pada saat berlansungnya penjualan secara kredit, dimana harga dinegosiasikan dengan pelanggan dan pada gilirannya dihasilkan kesepakatan. Kesepakatan harga yang biasanya dilakukan adalah penetapan harga lebih tinggi sebesar 2% atau senilai Rp. 50 perkilogram dari harga jual yang sesungguhnya, baik dalam pemasaran dengan sistem penjualan secara kredit selama 1 bulan, 1 - 2 bulan maupun dalam sitem penjualan kredit 1 - 3 bulan atau kredit panen. Adapun mengenai harga jual setiap jenis produk pakan udang yang dihasilkan, dapat dilihat pada tabel 6 di halaman berikut.

Tabel 6. Daftar harga setiap jenis pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Jenis Produksi	Harga Jual (Rp/kg)
661	2.500
662	2.350
663	2.250
664	2.150
665	2.050
666	1.950
66-K	1.350

Sumber : Perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

(3) Distribusi Pemasaran

Keputusan mengenai distribusi pemasaran berkaitan dengan pemilikan dan pengendalian produk dalam proses pemindahanya kepada pelanggan. Hal ini mempunyai inflikasi penting terhadap pelaksanaan fungsi pemasaran, dimana saluran pemasaran yang dipilih akan sangan erat kaintanya dengan sistem distribusi fisis. Prosuk yang telah ditetapkan harus didistribusikan atau diserahkan dalam waktu yang tepat selama masa sibuk dari pelanggan. Tetapi permasalahan sehubungan dengan pemilikan dan pelaksanaan berbagai fungsi pemasaran guna memindahkan produk kepada pelanggan jauh lebih luas. Oleh sebab itu, setiap mengembangkan suatu jenis usaha haruslah menetapkan suatu cara dalam memindahkan

produknya kepada pelanggan melalui sistem komonikasi yang paling tepat dan seefesien mungkin kepada pelanggan. Tak terkecuali terhadap usaha pengembangan pakan udang yang dilakukan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro.

Dalam mengembangkan pemasaran pekan udang Bukaka 66 yang dihasilkanya,menejemen pemasaran perusahaan ini telah menetapkan kebijaksanaan pemindahan produknya kepada konsumen atau pelanggan melalui sistem distribusi lansung dan distribusi penyalur atau perantara.

Sistem distribusi lansung, dilakukan dengan menjual (mengantarkan) secara lansung pakan udang Bukaka 66 yang dihasilkanya kepada pelanggan (pengusaha tambak) terutama kepada petambak semi intensif dan intensif. Dalam hal ini semua fungsi pemasaran dilakukan oleh pihak perusahaan PT.Bukaka Agro. Artinya, produk dimiliki, digudangkan, dibiayai dan diangkut serta dikendalikan hingga diserahkan ke tangan pelanggan. Sistem ini dilakukan karena memiliki keunggulan, dan keunggulanya itu bukan hanya terletak pada kemampuan perusahaan dalam menyuguhkan produk yang memiliki kesegaran mutu dan menyerahkan dalam waktu yang tepat, melainkan terutama terletak pada kemampuan perusahaan untuk membina hubung timbal balik yang harmonis dengan pelanggan dan sekaligus sebagai ajang promosi. Hal ini wajar saja dikukan bila kita mengingat bahwa sasaran pemasaran perusahaan PT. Bukaka Agro, masih terkonsentrasi pada pasar lokal yang ada di Wilayah Sulawesi Selatan sehingga masih memudah-

kan melayani secara lansung terhadap setiap pelanggan yang berada dalam wilayah pemasaranya.

Sistem perantara atau penyalur, digunakan untuk memasarkan produk pakan udang Bukaka 66 kepada pelanggan melalui perantara atau penyalur. Penyalur yang digunakan merupakan agen penjualan yang terdiri dari petambak semi intensif, intensif dan kios-kios tani yang dipilih atau ditempatkan pada lokasi-lokasi pemasaran yang dianggap strategis. Penyalur-penyalur ini tidak berhak memiliki produk, melainkan hanya berperan menentukan lokasi pelanggan, melakukan transaksi penjualan, melayani dan mempromosikan produk dengan baik kepada pelanggan serta memperoleh komisi penjualan dari Perusahaan PT. Bukaka Agro. Jumlah komisi yang diberikan adalah sebesar 2% dari hasil penjualanya. Sistem distribusi ini dilakukan dengan tujuan selain untuk memudahkan pemasaran atau memperlancar pergerakan produk kepada pelanggan (petambak tradisional), melainkan juga ter terutama ditujukan untuk pembinaan prospek pemasaran pakan udang dimasa datang, mengarahkan petambak tradisionil untuk mengebangkan pertabakan secara semi intensif/intensif dan sekaligus juga sebagai ajang promosi terhadap keseluruhan produk pakan udang Bukaka 66 yang dihasilkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro. Adapun mengenai perantara atau penyalur yang digunakan, dapat dilihat dengan jelas pada tabel 11 yang disajikan dalam halaman berikut.

Tabel 10. Perantara Pemasaran (penyalur) yang digunakan Dalam memasarkan jenis Pakan Udang Bukaka 66-X yang Dihasilkan oleh Perusahaan PT.Bukaka Agro Selama Periode Pebruari 1992 - Pebruari 1993.

Penyalur	Lokasi Pemasaran
Pengusaha Tambak	
CV. Mabbiritta	Kabupaten Bone
H.M.Dg. Serang	Kabupaten Pangkep
H.M.Daming	Kabupaten Barru
H.A.Jare	Kabupaten Barru
H.Kemaruddin	Kabupaten Pinrang
Kios Tani	
UD. A.Sultan	Kabupaten Bone
Tani Baru	Kotamadya Ujung Pandang
UD.Tani Jaya	Kabupaten Pinrang
Maka Tani	Kabupaten Wajo/Luwu
Petani Jaya	Kabupaten Barru
Tani Tambak	Kabupaten Pinrang

Sumber Data : Perusahaan PT.Bukaka Agro, 1993.

Pada tabel 10 di atas menunjukan bahwa penggunaan atau penempatan perantara pemasaran (penyalur) yang terdiri dari pengusaha tambak dan kios-kios tani baru meliputi enam lokasi wilayah pemasaran yaitu Kabupaten Bone, Pangkep, Barru, Pinrang, Wajo/Luwu dan Kotamadya Ujung Pandang. Sedangkan untuk lokasi pemasaran lainya, terutama pada wilayah pemasaran Kabupaten Gowa, Takalar, Jeneponto, Bantaeng sementara dipantau kemungkinan pengembanganya dan pihak perusahaan PT Bukaka Agro masih merasa sanggup melaya-

ni secara distribusi lansung terhadap wilayah pemeseran tersebut apabile terjadi permintaan produksi dari pelang - ganya.

(4) Promosi

Program promosi pemasaran dirancang untuk mencapai suatu tujuan yaitu menjual produksi lebih banyak dan secara berkelenjutan. Program ini menghipun beberapa metode dalam menyediakan informasi kepada pelanggan maupun terhadap pelanggan potensial. Itulah sebabnya dalam mempromosikan pakan udang Bukaka 66 yang dihasilkanya, menejemen pemasaran perusahaan PT.Bukaka Agro memodifikasi perilaku pelanggan ke arah keputusan yang positif tahadap pembelian melalui program bauran promosi dalam bentuk program Pengiklanan, personal selling atau penjualan lansung dan den prmosi penjulan dan sebagainya.

Periklanan, dilekukan sebagai wahana komonikasi masal kepada pelanggan/pelanggan potensial yang memainkan peranan penting di dalam menumbuhkan kesadaranya terhadap penggunaan produk guna mempermudah penjualan. Secara psikologis, periklanan yang dikembangkan oleh menejemen pemasaran perusahaan PT. Bukaka Agro, diharapkan pelanggan potensial merasa bahwa produk pakan udang Bukaka 66 yang diiklankan pastas untuk dilihan dan sekureng-kurangnya untuk diingat. Selain itu, dengan melalui periklanan, diharapkan dapat menjadi wahana pendidikan bagi pelabggan untuk berbelanja lebih jeuh, memperbesar nilai pembelianya dan sekaligus

meyakinkan terhadap pelenggan akan keputusanya dalam melakukan peningkatan pembelian ulang.

Dalam mengiklankan pekan udang Bukaka 66 yang dihasilkanya, menejemen perusahaan ini telah mengembangkan pengiklanan produknya melalui berbagai media diantaranya adalah pemuatan iklan dalam surat kaber, majalah, penyebaran brosur-brosur dan pemuatan iklan dalam siaran radio bahkan pernah melalui penayanan dalam TVRI stasiun Ujung pandang dalam bentuk proses produksi dan prospek pengembangan perusahaan secara keseluruhan tarhadap masyarakat umum.

Promosi penjualan, dilakukan dengan mengikuti berbagai pameran-pameran, seminar-seminar yang berkaistan dengan pemasaran pekan udang atau publikasi umum lainya dan pemberian sampel produksi serta baju kaos dan topi secara gratis yang dibumbuhi dengan logo perusahaan terhadap beberapa pelanggan yang ada dalam wilayah pemasarenya. Selain itu, dikembangkan pula program promosi dalam bentuk **personal selling** atau penjualan perorangan melalui tenaga penjualnya dengan menjual secara lansung atau menganterkan secara lansung produknya kepada pelanggan. Usaha ini memberikan dampak yang sangat luwes dan memungkinkan karena selain tenaga penjual dapat menyesuaikan promosi terhadap kebutuhan pelanggan secara efektif, juga melakukan kontak pribadi dan komonikasi perorangan dengan pelanggan. Adanya kontak pribadi dan komonikasi perorang dengan pelang-

gan diharapkan tercipta hubungan timbal balik yang harmonis antara tenaga penjual (perusahaan) dengan pelanggan, sehingga dengan demikian pada gilirannya dapat menciptakan pelanggan yang lestari bagi pakan udang Bukaka 66 yang dihasilkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro.

(4) Penyuluhan dan Kunjungan Silaturrahmi

Mengembangkan strategi dan program pemasaran sebagaimana disebutkan di atas, dalam menciptakan, mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan serta membina pelanggan yang lestari bagi perusahaan PT. Bukaka Agro belumlah cukup. Itulah sebabnya, menejemen perusahaan ini mengembang-strategi peningkatan pelayanan dan pembinaan hubungan yang harmonis kepada pelanggan guna memdukung dan melengkapi strategi dan progaram pemasaran di atas dalam bentuk program penyuluhan dan kunjungan silaturrahmi kepada pelanggan.

Penyuluhan yang dimaksudkan adalah pemberian pelayanan teknis budidaya pertambakan udang dan cara pemakaian pakan serta manfaat yang dapat diperoleh bila menggunakan pakan udang Bukaka 66. Program ini dilakukan secara berkala dalam waktu tiga kali setiap musim tebar (tanam) pada daerah pemasaran menurut hasil segmentasi pasar berdasarkan wilayah, yaitu wilayah barat, timur dan selatan (sebagaimana telah diuraikan sebelumnya), dengan terlebih dahulu dipantau oleh tenaga penjual. Pelaksanaan dilakukan dalam bentuk penyuluhan masal dan melaui kerjasama beberapa pihak yang terkait seperti Dinas Perikanan atau para

penyuluh perikanan (pertambakan) setempat dan petambak - petambak yang dianggap lebih berhasil di daerah itu. Tujuanya adalah untuk menciptakan pelanggan dengan menggugah hati, menarik minat dan perhatian serta meyakinkan pelanggan akan kebutuhanya agar dapat berihtikat baik untuk mengunakan dan meningkatkan pembelian ulang secara berkelanjutan terhadap pakan udang bukaka 66, dan tidak lagi sekedar mengandalkan pakan alami yang memberikan hasil seadanya saja. Selain itu, penyuluhan juga ditujukan sebagai wahana pendidikan yang dapat memberikan nilai tambah kepapelanggan dalam mengelola usaha pertambakan secara tepat menuju usaha pertambakan semi intensif dan intensif sehinggah mereka dapat meningkatkan produksi dan pendapatanya.

Sementara itu, program kunjungan silaturrahmi (kekeluargaan) dilakukan pula secara berkala dalam waktu dua kali sebulan dan dikembangkan sebagai suatu alternatif strategi pemasaran guna lebih meningkatkan pembinaan hubungan timbal balik yang harmonis dan saling menguntungkan dengan pelanggan, terutama terhadap petambak semi intensif dan intensif. Program ini dilakukan dengan satu asumsi pokok yaitu dengan bersilaturrahmi akan lebih meyakinkan, menumbuhkan saling kepercayaan dan ihtikat baik dari para pelanggan untuk memperbesar nilai pembelian dan pembelian ulang secara lestari terhadap pakan udang Bukaka 66. Apalagi diketahui bahwa mereka memiliki kemampuan finansial dan kebutuhan pakan udang yang cukup tinggi dalam mening -

katkan produksi dan pendapatan dari hasil pengelolaan usaha pertambakan udangnya.

Pemasaran Produksi

Pemasaran pakan udang Bukaka 66 yang dihasilkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro, pada dasarnya terutama dilakukan karena adanya order atau pesanan (pemasaran berdasarkan pesanan) dari pelanggan. Baik dari petambak intensif, semi intensif dan tradisionil maupun dari penyalur (agen penjualanya). Olehnya itu, pelaksanaan pemasaran diawali dengan penerimaan order. Untuk mendapatkan order tersebut maka dapat diperoleh dengan cara tenaga penjualan terlebih dahulu mengadakan kontak atau menghubungi pelanggan atau penyalur, baik melalui telepon, surat ataupun mendatangi secara lansung di lokasi mereka sambil menawarkan produknya. Namun demikian, dapat pula terjadi sebaliknya yaitu pelanggan atau penyalur sendiri yang memesan terlebih dahulu mengenai produk yang diinginkanya. Baik melalui telepon surat dan men .bungi tenaga penjualan pada saat berada dilokasi mereka maupun datang secara lansung pada lokasi perusahaan (pabrik). Sementara itu, setiap dilakukan penerimaan order, pada saat itupula berlansung perjanjian atau transaksi penjualan terhadap pelanggan mengenai jenis, jumlah, waktu/tempat penyerahan produksi maupun cara penyerahhan/pengirimanya dan sekaligus diserahkan tanda penerimaan atau Deliveri Order (DO) bagi pelanggan yang memesan secara

lansung. Deliveri oreder (DO) tersebut merupakan jaminan pembelian bagi pelanggan selama menunggu hingga diserahkan atau diterimanya pesanan produk yang diinginkan. Sedangkan pelanggan yang memesan lewat telepon dan surat, maka pemberian deliveri order bersamaan pada saat diserahkan atau diterimanya yang diinginkan dari tenaga penjualan. Demikian halnya terhadap penerimaan order dari penyalur (agen penjualanya), dimana dilakukan pula perjanjian mengenai jenis, jumlah, waktu/tempat penyerahan produk dan cara penyerahan/pengirimanya maupun bersarnya komisi yang diberikan sekaligus diserahkan tanda penerimaan atau deliveri oder bagi penyalur yang datang secara lansung. Sedangkan penyalur yang memesan lewat telepon dan surat pemberian tanda penerimaan atau deliveri order diberikan pula pada saat pesanan mereka diterima atau diserahkan oleh tenaga penjualan perusahaan.

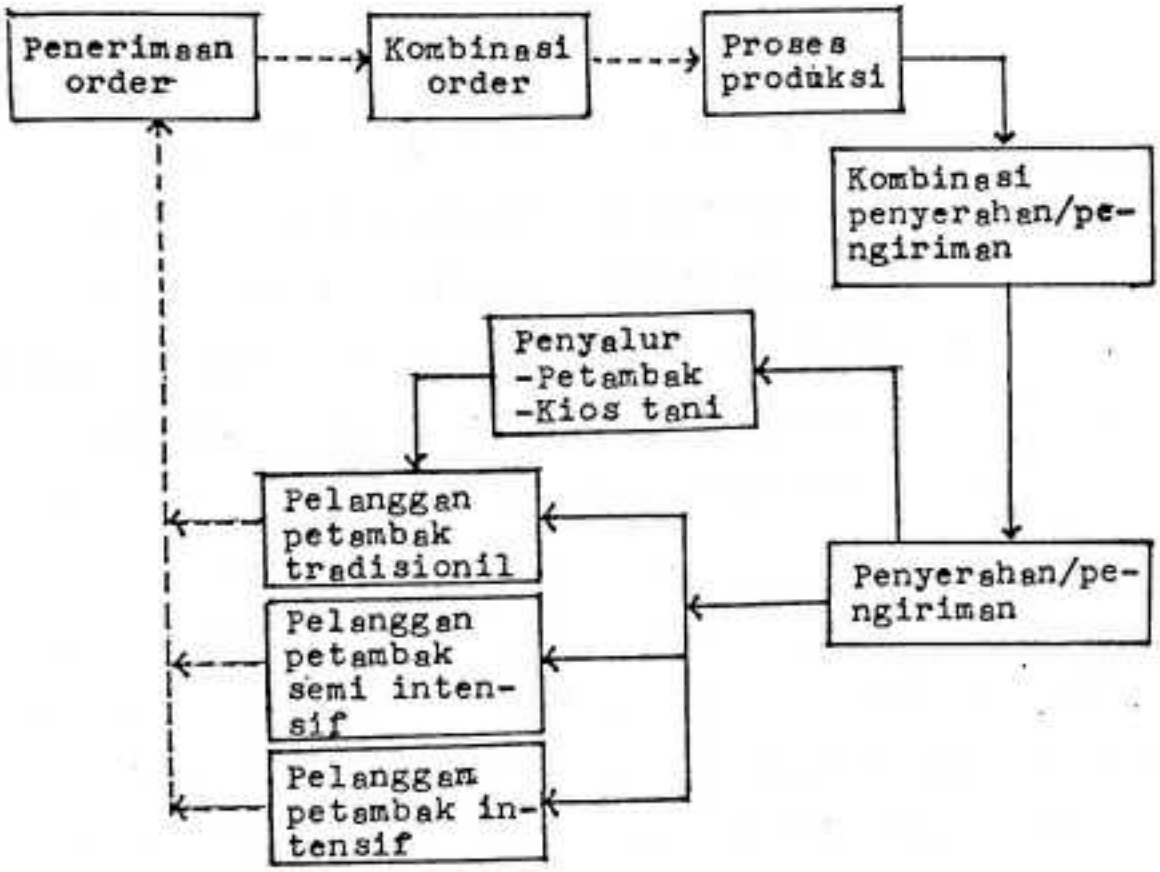
Oleh karena bervariasinya setiap oder dari pelanggan atau penyalur, maka sebelum direalisasikan (diproduksikan) maka tenaga penjualan terlebih dahulu menata setiap order yang masuk dengan cara mengkombinasikan atau memadukan sedemikian rupa menurut waktu masuknya, jenis, jumlah, waktu dan tempat penyerahanya serta cara penyerahanya guna memudahkan pelaksanaan proses produksinya. Selanjutnya, hasil penataan atau pengkombinasian tersebut diserahkan kepada departemen pabrik atau bagian produksi untuk direalisasi atau diproduksikan. Realisasi pesanan yang berupa produk

yang diinginkan pelanggan atau penyalur, kemudian dikendalikan oleh tanaga pergudangan dengan cara mengatur dan menyediakan setiap produk pesanan sesuai jenis dan jumlahnya dalam gudang produksi hingga siap untuk dipaserkan atau diserahkan kepada pelanggan ataupun penyalur.

Dengan selesainya penyediaan produk pesanan dalam gudang, maka tenaga pergudangan menginformasikan kepada tenaga penjualan untuk penanganan selanjutnya. Tentu saja dalam hal ini adalah penanganan terhadap persiapan penyerahan/pengiriman produk. Bersamaan itupula, maka tenaga penjualan menyusun persiapan penyerahan/pengiriman produk dengan cara mengkombinasikan atau memadukan kembali setiap pesanan produk menurut waktu masuknya, jenis, jumlah, waktu dan tempat (lokasi) penyerahannya serta cara penyerahan/pengiriman yang akan digunakan agar memudahkan pelaksanaan penyerahan atau pengirimanya. Akhirnya penyerahan produk pesanan dilakukan dengan cara mengirimkan atau mengantarkan secara lansung kepada pelanggan dan penyalur. Dapat pula terjadi sebaliknya yaitu pelanggan dan penyalur yang datang ke lokasi perusahaan (pabrik) dan masing-masing mengangkut sendiri produk pesananya ke lokasi mereka, tergantung pada hasil kesepakatan.

Sehubungan dengan uraian-uraian di atas, maka pelaksanaan pemaseran produksi pakan udang bukaka 66, nampaknya memiliki tahapan-tahapan tertentu dimana setiap tahapan saling terkait dengan tahapan lainya sehingga dengan demikian

pelaksanaan pemasaran dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 8. Bagan alir proses pemasaran produk pakan udang yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Buksaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Keterangan : ——— Alriran produk
----- Arus informasi

Selain pemasaran dilakukan karena adanya pesanan atau order sebagaimana disebutkan di atas, maka pemasaran dapat pula dilakukan tanpa adanya pesanan atau order sebelumnya. artinya, artinya pemasaran akan berlansung karena inisiatif sendiri dari tenaga penjualan dengan tujuan pemasaran secara kampassing ke daerah-daerah pemasaran yang strategis, sambil menawarkan secara lansung setiap produk pakan udang bawasnya, baik kepada pelanggan ataupun kepada penyalur

yang selanjutnya dipasarkan kepada pelanggan akhir.

Realisasi Pemasaran

Salah satu indikator penting untuk menilai efektifnya pemasaran pakan udeng yang dihasilkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro, adalah melihat realisasi volume pemsaran produknya. Baik yang melalui sistem penjualan secara cash maupun kredit. Adapun mengenai besarnya volume pemasaran perusahaan ini, dapat dilihat dengan jelas pada tabel 6 di halaman berikut.

Pada tabel tersebut menunjukan bahwa selama satu tahun (mulai dari bulan Pebruari 1992 - Januari 1993), volume pemasaran pakan udang perusahaan PT. Bukaka Agro adalah sebesar 125.760 kg atau senilai Rp. 261.163.000. Besarnya volume pemasaran tersebut, masing-masing diperoleh dari hasil penjualan secara cash sebesar 50.300 kg atau senilai 98.136.000 dan dari hasil penjualan secara kredit sebesar 75.460 kg atau senilai 163.027.000.

Unit Usaha Pemasaran Pakan Ikan

Dalam usaha pengembangan pemasaran pakan ikan yang dihasilkan oleh Perusahaan PT. Bukaka Agro, baik dilihat dari sistem penjualan dan saluran pemasaran yang digunakan maupun strategi pemasaran yang dikembangkan, pada dasarnya mengikuti apa yang dilakukan dalam pengembangan pemasaran pakan udang. Perbedaanya adalah terutama hanyalah terletak

Tabel 6. Jenis, jumlah dan nilai produksi pakan udang yang dipasarkan selama satu tahun (mulai bulan Pebruari 1992 - Januari 1993) oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

No.	Jenis produksi	Jumlah (kg)	Harga (Rp)	Nilai (Rp)
1.	Penjualan tunai (cash)			
	661	2.700	2.500	6.750.000
	662	6.480	2.350	15.228.000
	663	7.200	2.250	16.200.000
	664	6.800	2.150	14.200.000
	665	8.540	2.050	17.507.000
	666	5.280	1.950	10.296.000
	66-K	13.300	1.350	17.955.000
	J u m l a h	50.300	-	98.136.000
2.	Penjualan Kredit			
	Kredit 1 bulan			
	663	7.000	2.300	16.100.000
	664	22.000	2.200	48.000.000
	665	24.000	2.100	50.540.000
	666	6.000	2.000	12.000.000
	Kredit 1 - 2 bulan			
	663	2.000	2.350	4.700.000
	664	3.000	2.250	6.750.000
	665	3.000	2.150	6.450.000
	666	2.500	2.050	5.125.000
	Kredit Panen (1 - 3 bulan)			
	663	1.000	2.400	2.400.000
	664	2.000	2.300	4.600.000
	665	1.460	2.200	3.212.000
	666	1.500	2.100	3.150.000
	J u m l a h	75.460	-	163.027.000
3.	Jumlah (1+3)	125.760		261.163.000

Sumber : Data primer setelah diolah, 1993.

pada pelanggan dan kadar perhatian atau keseriusan dalam pengembangnya. Artinya, dilihat dari sudut pelanggan, maka pelanggan yang dituju tentu saja hanya sebatas pada para petambak ikan atau pemelihara ikan air tawar (bukan petambak/pebudidaya udang). Sedangkan dilihat dari sudut kadar perhatian dalam pengembangnya, maka kadar perhatian mejemen perusahaan dalam pengembangan pakan ikan ditempatkan lebih rendah atau prioritas kedua dibanding pengembangan pakan udang. Hal ini dapat dipahami bila kita mengingat bahwa pengembangan usaha produksi pakan ikan hanya merupakan usaha sampingan saja.

Meskipun demikian, hasil yang diperoleh dari usaha pengembangan pakan ikan ini telah memberikan dampak yang positif terhadap perusahaan. Terutama sekali dirasakan pada saat lesunya permintaan atau pesanan dari pelanggan terhadap pakan udang, dimana pengembangan pakan ikan menjadi aternatif dalam mengantisipasinya. Dan dalam kenyataanya, sebagai produk alternatif nampaknya cukup banyak diminati oleh pelanggan sehingga mampu memberikan andil yang cukup besar terhadap kelanjutan pengembangan perusahaan. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat besarnya volume pemasaran pakan ikan perusahaan selama satu tahun dalam priode yang dimulai dari bulan Pebruari 1992 - Januari 1993 yang sebesar 66.575 kg dan dipasarkan dengan harga sebesar Rp. 700 per kilogram. Dengan demikian, maka memeberikan kostribusi terhadap penerimaan perusahaan senilai Rp. 46.602.500.

Sistem Pengupahan dan Jaminan Kesejahteraan Karyawan

Penghasilan atau imbalan yang diterima oleh setiap karyawan perusahaan dimana ia bekerja, meminkan peranan yang maha penting, yang bukan hanya sekedar untuk memenuhi dan menjamin penghidupan yang layak terhadap karyawan itu sendiri bersama keluarganya, mencerminkan imbalan dari hasil pekerjaanya, melainkan lebih dari itu juga untuk meningkatkan kesejahteraanya dan sekaligus sebagai pemicu karyawan dalam meningkatkan produktifitasnya. Untuk itulah, maka dalam mengembangkan suatu perusahaan, menejemen perusahaan hendaknya mengatur, menetapkan dan mengembangkan sistem pemberian imbalan yang wajar yang bukan hanya dalam bentuk pemberian imbalan ekonomis saja, tetapi juga dalam bentuk pemberian imbalan non ekonomis yang menjadi manivestasi hasil kerja karyawan. Dengan demikian, diharapkan mereka dapat merasa termotivasi dan menyerahkan milik terbaiknya dengan rela terhadap pengembangan dan peningkatan produktifitas perusahaan secara berkelanjutan.

Sehubungan dengan itu, maka dalam pengembangan industri pengolahaan pakan udang perusahaan PT. Bukaka Agro, menejemen perusahaan ini telah mengatur, menetapkan dan mengembangkan sistem pengupahan dan jaminan kesejahteraan karyawan dalam bentuk pemberian gaji/upah dan tunjangan. Oleh karena perusahaan ini mempekerjakan karyawan tetap yang secara rutin setiap hari mengembangkan perusahaan dan karyawan harian (buruh harian) yang hanya sewaktu-sewaktu

digunakan, maka menejemen perusahaan menerapkan sistem pengupahan dan jaminan kesejahteraan yang berbeda terhadap kedua jenis karyawan tersebut.

Sistem pengupahan atau penggajian yang diterapkan pada karyawan tetapnya, ditetapkan diatur dan dikembangkan secara bervariasi menurut tingkat pendidikan, ketrampilan, jabatan atau pangkat, pengalaman kerja maupun tingkat resiko pekerjaan, yang mana penyerahanya dilakukan setiap awal bulan. Demikian halnya dalam pemberian jaminan kesejahteraan karyawan. Jaminan kesejahteraan karyawan dibeikan dalam bentuk tunjangan jabatan, istri dan empat orang anak, kesehatan dan keselamatan kerja, pakaian kerja, makan siang, hari raya lebaran dan rekreasi maupun tunjangan hari tua (pensiun). Selain itu, pemberian sumbangan sering pula dilakukan karena adanya musibah (kematian), pesta perkawinan, atau pesta-pesta selamatan lainya yang dilakukan oleh para karyawan bersama keluarganya.

Sementara itu, sistem pengupahan yang diterapkan terhadap karyawan harian (buruh hariam), diatur dan ditetapkan menurut jumlah hari kerja (jam kerja) dan kebutuhan fisik minimun karyawan yang disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Penyerahanya dilakukan setiap akhir pekan dengan nilai sebesar Rp. 1.500 perhari. Selain itu, mereka diberikan pula tunjangan makan siang, biaya pengobatan, pakaian kerja dan bonus hari raya serta sering pula diberiken sumbangan-sumbangan karena mengalami musibah (kematian), pesta perka-

winan atau pesta selamatan-selamatan lainya yang dilakukan oleh karyawan harian bersama keluarganya.

Pemberian gaji/upah dan tunjangan sebagai imbalan yang diterima oleh karyawan sebegaimen telah disebutkan di atas, pada perinsipnya terutama ditujukan untuk peningkatan kesejahteraan karyawan bersama keluarganya agar mereka merasa aman, terjamin dan semakin termotivasi dalam meningkatkan produktifitas dan pengembangan perusahaan. Namun demikian, dilihat dari aspek motivasi yang muncul sebagai kebutuhan karyawan dalam arti yang luas, maka nampak bahwa pemberian motivasi terhadap karyawan pada umumnya masih sebatas pada pemotivasian lewat pemberian imbalan ekonomis (upah dan tunjangan). Sedangkan pemotivasian lewat pemberian imbalan non ekonomis seperti pemberian pengakuan, penghargaan, pujian dan harapan serta peningkatan kualitas diri melalui pendidkan dan pelatihan masih kurang perhatian atau hal yang terlupakan oleh menejemen perusahaan. Pada hal karyawan karyawan tidak hanya sekedar (terutama) membutuhkan uang (gaji/upah dan tunjangan) sebagai pemuas diri dan pemotivasi, melainkan merekapun ingin mengembangkan kualitas diri dan ingin puas terhadap pengakuan dari hasil pekerjaanya. Akibatnya, banyak diantara karyawan yang merasa kurang diperhatikan dan kurang puas atas hasil pekerjaanya sehingga kreaktifitasn dan kecerdasan yang dimilikinya kurang berkembang. Untuk itu, maka dalam pengembangan perusahaan PT. Bukaka Agro dimasa datang,

menejemen perusahaan mengetahui kebutuhan-kebutuhan karyawan terutama sekali terhadap kebutuhan yang berhubungan dengan pekerjaanya dan sekaligus mengembangkan sistem pemotivasian yang lebih luas dengan memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh, baik faktor sosial, ekonomi, pendidikan, pengetahuank,kertampilan maupun faktor kultur dan keluarga.

UNIVERSITAS HASANUDDIN PERPUSTAKAAN

BAGIAN KEDUA

POLA PENGELOLAAN USAHA PRODUKSI PAKAN UDANG

Posisi Menejer dan Pengambilan Peran

Kelanjutan usaha produksi pakan udang yang dikembangkan oleh perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang hingga dewasa ini tidak diraih begitu saja, melainkan melalui suatu proses yang panjang, kerja keras dan pemikiran yang matang. Pengalaman buruk masa lalu yang memuncak pada pertengahan tahun 1990 yang begitu memprihatinkan bahkan hampir saja mengantarkan perusahaan ke dalam lembah kejatuhan telah memberikan hikma dan pengalaman berharga yang sekaligus menjadi pemicu dalam pengembangan perusahaan.

Dalam posisinya sebagai general menejer sejak pertengahan tahun 1990, Pak Sapri Tompang adalah merupakan pemimpin, penentu keputusan, perencana dan pengendali pengembangan perusahaan. Sebagai generel menejer yang baru pada saat itu, kemampuanya lansung diuji oleh persoalan yang begitu rumit yaitu jatuhnya citra dan nama baik perusahaan di mata pelanggan akibat kemerosotan mutu produk pakan udang yang dihasilkanya sehingga hampir semua pelangganya menarik diri bahkan produk yang belum terpasarkan harus dimusnahkan. Dengan memegang pada satu prinsip pokok, yaitu " Utamakan Mutu dan Pelayanan yang Praktis kepada Pelanggam ", yang diperoleh dari basil pengalamanya sebagai menejer pemasaran yang cukup berhasil pada perusahaan PT.

Bonecome, iapun memulai kariernya sebagai pemimpin perusahaan PT.Bukaka Agro. "emampuanya sebagai general menejer (pemimpin perusahaan) dibuktikan dengan keberanianya mengambil keputusan dengan mengubah persoalan yang dihadapi perusahaan menjadi sasaran yaitu terutama dalam hal " pemulihan citra dan nama baik perusahaan di mata pelanggan ", sebagai sasaran awal dalam kepemimpinanya yang diprediksikan akan dicapai pada akhir tahun 1991.

Untuk merealisasikan saasaran itu, gebrakanya terutama dimulai dengan pembenahan perusahaan terutama dalam hal penggunaan jam kerja karyawan. Penggunaan jam kerja karyawan yang sebelumnya berlansung selama tujuh jam per hari yang dimulai sejak pukul 8o.oo pagi hingga pukul 16.oo sore, kecuali pada hari jumat yang hanya berlansung selama 4 jam perhari yang dimulai pukul 8o.oo pagi hingga pukul 12.oo siang ditingkatkan menjadi 8 jam perhari yang dimulai pukul 8o.oo pagi hingga pukul 17.oo sore. Selain itu, dalam kaitanya dengan proses produksi iapun mendatangkan ahli pakan udang dari Jakarta yang bernama Iputu Kompiang, PhD. yang kemudian menjadi konsultan pakan perusahaan. Kehadiran ahli pakan ini, memainkan arti penting dalam pengembangan perusahaan karena dapat meningkatkan kualitas produk sekaligun menganekaragamkan jenisnya yang disesuaikan dengan pelenggan yang dituju. Bagi pelanggan yang telah menerapkan pola pemeliharaan pertambakan udang secara semi intensif dan intensif, diciptakan jenis produksi pa-

kan udang Bukaka 661 hingga jenis produksi Bukaka 666. Sedangkan bagi pelanggan yang masih menerapkan pola pemeliharaan pertambakan secara tradisionil, diciptakan jenis produksi Bukaka 66- khusus saja yang masing-masing dikemas dalam kantong yang aman dan lebih menarik dengan dengan volume sebesar 20 kg setiap kemasan.

Guna memperlancar pelaksanaan proses produksinya, maka pengadaan persediaan bahan baku merupakan salah satu aspek yang tak luput dari perhatianya. Olehnya itu, untuk memudahkan pengadaanya dan selalu tersedia pada saat dibutuhkan maka Pak Sapri Tompeng menjalin hubungan kerjasama saling menguntungkan dengan beberapa pemasuk khususnya pemasok bahan baku lokal. Baik dengan lansung berhubungan dengan pemasok pada sentar produksi sperti petani/nelayan, pedagang pengumpul maupun perusahaan-perusahaan lokal. Sedangkan pengadaan bahan baku yang masih diimport dan bahan penolong pelaksanaanya dipercayakan kepada Pak Iputu Kompiang, PhD. (konsulten pakan perusahaan) yang berdomisili di Jakarta dan melakukan kerjasama dengan perusahan jepang dan jerman ataupun melalui agenya yang ada di Jakarta.

Dalam hal pemasaran produknya, Sasaran pemasaran difokuskan pada pasar lokal yang ada dalam milayah Sulawesi Selatan dengan membidik pelanggan yang terdiri dari pertambak semi intensif, intensif dan tardisionil. Untuk menjaring dan mempertahankan pelanggan-pelanggan itu, diterap-pola staretgi pemasaran tersendiri. Artinya, bagi pelanggan

atau petambak semi intensif dan intensif diterapkan strategi pemasaran dengan mengutamakan pemasaran yang berdasarkan adanya pesanan dengan menyuguhkan produksi pakan udang mulai dari jenis Bukaka 661 hingga pada jenis Bukaka 666 dan dalam sistem penjualan/distribusi secara lansung, penjualan secara kredit, Personal selling, kebijaksanaan harga yang terjangkau, promosi dan peningkatan pelayanan/penyerahan produk dalam waktu yang tepat maupun pelaksanaan kunjungan silaturrahmi yang dilakukan secara berkala selama dua kali sebulan terhadap pelanggan yang telah dipilih. Sedangkan bagi pelanggan atau petambak tradisionil, diterapkan pola strategi pemasaran dengan menyuguhkan produkis jenis Bukaka 66-khusus saja dan terutama dilakukan dengan sistem penjulan dan distribusi melalui penyalur, penjualan secara cash dan pemberian pelayanan pertambakan udang yang baik dan cara pemakaian pakan dengan tepat dalam bentuk penyuluhan masal. Pelaksanaan penyuluhan ini dilakukan melalui kerjasama dengan instansi terkait seperDinas Perikanan atau penyuluh perikanan (pertambakan) setempat dan berlansung secara berkala selam tiga kali dalam setiap musim tebar pada setiap milayah pemasaran yang telah ditentukan. Namun demikian, penerapan kedua jenis strategi pemasaran ini, dalam waktu-waktu tertentu (tergantung situasi) biasanya dipadukan guna saling melengkapi sehingga diharapkan mampu menyentuh petambak agar menggunakan pakan udang Bukaka 66 seseringmungkin dan secara berkelan-

juten. Selain itu, dikembangkan pula penjalinan hubungan kerjasama dengan beberapa pelanggan seperti perusahaan pertambakan PT.Bosowa Esuma, CV.Mabbiritta, CV. Sewerigading, PT.Nimbe Nusantara dan pengusaha tambak perorangan seperti H.M.DG. Serang, H.Kamaruddin, H.A.M.Djare dan sebagainya. Demikian pula dikembangkan pembinaan hubungan kerjasama saling menguntungkan dengan beberapa penyalur yang ada dalam wilayah pemasarenya sperti pengusaha tambak CV. Mabbiritta, H.Kamaruddin, H.M.Dg. Serang, H.M.Daming dan beberapa tokoatau kios tani seperti Tani beru, UD.Tani jaya, Mekar tani, Petani jaya dan sebagainya. Untuk lebih jelasnya mengenai pembinaan hubungan kerjasama yang saling dengan penyalur-penyalur ini, dapat dilaihan pada uraian terdahulu yaitu pada tabel 10.

Agar dapat lebih memperlancar jalanya perusahaan dan menghinderi penyelewengan-penyelewengan, Pak sapri Tompang membentuk suatu tim kerja yang berfungsi memantau secara rahasia setiap pelaksanaan kebijaksanaan yang telah ditetapkan pada setiap departemen perusahaan yang intinya terdiri dari karyawan yang merupakan keluarganya dan dianggap mampu meleksanakan tugasnya dengan baik. Selain itu, dalam waktu-waktu tertentu sering pula melibatkan diri secara lansung dalam kegiatan oprasional khusus dalam pelaksanaan proses produksi dan pemasaran yang sekaligus diarahkan untuk lebih memicu dan memotivasi karyawan dalam melasanakan tugas-tugasnya.

Sekaitan dengan itu, maka dalam memainkan perenya sebagai menejer perusahaan PT.Bukaka Agro, Pak Sepri Tompeng memiliki tugas pokok yang terletak pada penerimaan tang - gungjawab kepemimpinan dan pengambilan keputusan perusahaan melaui penerapan fungsi-fungsi menejemen. Dalam mengambil suatu keputusan, ia berdasarkan atas tantangan dan peluang yang dihadapi oleh perusahaan menurut informasi yang diterima dari karywan terutama dari menejer - dari setiap departemen yang ada dalam struktur oganisasi perusahaan. Baik yang disampaikan dalam rapat/pertemuan formal maupun dalam pertemuan informal atau kontak pribadi. Selain itu, dapat pula dilakukan menurut hasil pengamatan dan pemikiranya sendiri bahkan cara ini lebih mendominasi dirinya dalam mengambil suatu keputusan. Akibatnya, untuk merealisasikan keputusan yang telah diambil biasanya karyawan kurang menerimanya sepenuh hati. Walaupun itu diterima hanya karena terpaksa atau mereka menyadari diri sebagai bawahan yang harus memenuhi perintah atasan sehingga hasil yang diperoleh sering pula tak sesuai dengan saseran yang diinginkan.

Adanya keputusan yang diambil merupakan pencerminan dari pelaksanaan fungsi-fungsi menejemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkordinasian dan pengendalian. Perencanaan menentukan arah tindakan untuk mencapai saseran yang diinginkan; Pengorganisasian merupakan pencocokan para karyawan dan sumberdaya secara bersama-sama secara paling efektif; Pengarahan bertalian ter-

hadap pengendalian dan pemotivasian karyawan; pengkordinasian mensinkronkan setiap tindakan atau usaha; dan fungsi pengendalian adalah memantau jalanya pekerjaan dan membuat penyesuaian agar tetap selaras dengan sasaran. Masing-masing fungsi ini saling terkait dan diperlukan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Adapun mengenai pelaksanaan fungsi-fungsi menejemen yang dilaksanakan oleh pak Sapri Tompang dapat dilihat dengan jelas sebagai berikut:

Perencanaan

Perencanaan adalah menyususn konsep pemikiran yang matang terhadap langkah tindakan yang harus diambil dan diarahkan pada sasaran yang diinginkan. Sementara itu, sasaran utama yang ingin dicapai adalah memulihkan citra dan nama baik perusahaan di mata pelanggan. Oleh karena itu, untuk mencapai sasaran yang dimaksud, maka perlu disusun suatu perencanaan yang diarahkan terhadap sasaran yang telah ditetapkan itu. Adapun perencanaan yang dilakukan adalah perencanaan pengadaan bahan baku, proses produksi, pemasaran dan segala sumberdaya yang dibutuhkan seperti perencanaan keuangan atau biaya, tenaga kerja, peralatan dan berbagai fasilitas laninya yang dibutuhkan.

Pengorganisasian

Perencanaan tanpa pelaksanaan hanyalah tinggal rencana yang tiada arti. Karena itu perencanaan perlu dilaksanakan dengan baik. Salah satu langka awal yang harus dilakukan

adalah mengorganisasikan setiap perencanaan yang telah ditetapkan melalui pembagian tugas (kerangka kerja), pengesahan peranan dan wewenang secara jelas serta memncocokan terhadap setiap karyawan dan departemen yang saling berhubungan satu dengan yang lain dalam membentuk dan melaksanakan setiap rencana. Perencanaan yang telah diorganisasikan tadi dijabarkan dan diperinci lebih lanjut oleh setiap menejer dari setiap departemen yang kemudian dioprasikan atau dilaksanakan oleh bawahan-bawahanya.

Pengarahan

Langkah selanjutnya adalah pengarahan karyawan. Pengarahaan karyawan yang dilakukan adalah meliputi pembinana, pengawasan dan pemotivasian karyawan sehingga menciptakan kondisi yang menumbuhkan minat dan gairah kerja karyawan yang tetap hidup dan bertindak secara berkelnjutan menuju sasaran yang telah ditetapkan. Agar pelaksanaan pengarahan ini berjalan dengan lancer, maka penangganan selanjutnya didelegasikan atau diserahkan kepada setiap menejer dari setiap departemen atau kepala -kepala seksi untuk membina mengawasi dan memotivasi karyawan -karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya sekaligus menilai hasil kerja mereka secara berkelanjutan dalam bentuk pengarahan itu sendiri.

Pengkordinasian

Kordinasi merupakan daya upaya mensinkronkan dan memadukan tidakan-tidakan yang harus diambil oleh setiap karya-

awam atau departemen yang fungsinya sebagai pelengkap terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi menejemen lainya. Pengendalian yang dilakukan adalah menguraikan sistem informasi yang memantau rencana, proses pelaksanaanya dan menilai dan membandingkan antara hasil yang diperoleh (dicapai) dengan sasaran yang ditargetkan.Bila perlu mengambil tindakan pemulihan guna meluruskan keputusan atau tindakan yang salah, kurang diharapkan atau adanya perubahan sehingga pelaksanaanya dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan agar hasil yang diperoleh memenuhi sasaran yang diinginkan.

Namun demikian, dari berbagai pelaksanaan fungsi menejemen yang telah dilakukan oleh Pak Sapri Tompang sebagamana disebutkan di atas, dari waktu ke waktu masih kurang berjalan dengan baik atau masih diwarnai oleh kelemahan-kelemahan. Kelemahan itu terutama terletak pada masih kurangnya pengendalian dilakukan terhadap setiap tindakan pelaksanaan perencanaan yang telah ditetapkan. Akibatnya, hasil yang diperoleh masih kurang memenuhi sasaran yang ditargetkan.

Daur Kegiatan Usaha

Daur kegiatan usaha menggambarkan aktifitas-aktifitas yang dilakukan dalam usaha produksi pakan udang atau pakan ikan. Dalam hal ini adalah aktifitas-aktifitas dalam usaha pakan udang atau pakan ikan yang dikembangkan oleh perusaha-

an PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, selama satu tahun (mulai dari bulan Pebruari 1992 - Januari 1993).

Aktifitas-aktifitas yang dilakukan dalam usaha produk-pakan udang atau pakan ikan ini, terdiri dari kegiatan proses pengadaan bahan baku, proses produksi, proses pemasaran dan termasuk kegiatan-kegiatan penelitian dan pengembangan maupun kegiatan-kegiatan administarsi umum/keuangan perusahaan. Kegiatan-kegiatan ini, dapat dilakukan dalam waktu yang berbeda maupun bersamaan antara satu kegiatan dengan kegiatan lainya. Adapun mengenai daur kegiatan usaha produksi pakan udang atau pakan ikan yang dimaksu adalah dapat dilihat dengan jelas pada tabel 7 di halaman berikut.

Pola Pembagian Kerja

Pola pembagian kerja menggambarkan keterlibatan karyawan atau tenaga kerja perusahaan pada setiap tingkat kegiatan dalam mengembangkan usahanya, baik oleh karyawan tetap maupun karyawan harian (buruh harian). Jumlah karyawan yang dilibatkan (dipekerjakan) adalah sebanyak 30 orang yang terdiri dari 27 orang karyawan tetap dan 3 orang karyawan harian. Dari sejumlah karyawan tersebut, masing-masing dialokasikan atau ditempatkan pada beberapa bagian (seksi) dalam setia departemen berdasarkan struktur organisasi perusahaan, yang meliputi penempatam karyawan sebanyak 12 orang orang karyawan tetap dan 3 orang karyawan harian pada departemen pabrik, 3 orang pada departemen pemasaran, 3 orang pa-

Tabel 7. Deur kegiatan useha produksi peker udang (peken iken) yeng dikembang kan selama satu tehun (Pebruari 1992 - Januari 1993) oleh perusahaa PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

No.	Jenis Kegiatan	Bulan											
		Peb	Mer	Apl	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	J
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(
1.	Pengadaan Bahan baku/penolong.												
	Pembelian												
	- Bahan baku	XXX-	X-X-	X-X-	X-X-	XXX-	X-X-	X-X-	X-X-	XXX-	X-X-	X-X-	X
		+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+
	- B.Penolong	-X--	----	----	----	-X--	----	----	----	-X--	----	----	-
		-+--	----	----	----	-+--	----	----	----	-+--	----	----	-
	Cuality Control												
	- Bahan baku	XXX-	X-X-	X-X-	X-X-	XXX-	X-X-	X-X-	X-X-	XXX-	X-X-	X-X-	X
		-+--	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+
	- B. Penolong	-X--	----	----	----	-X--	----	----	----	-X--	----	----	-
		-+--	----	----	----	-+--	----	----	----	-+--	----	----	-
	Penggudangen												
	- Bahan baku	XXX-	X-X-	X-X-	X-X-	XXX-	X-X-	X-X-	X-X-	XXX-	X-X-	X-X-	X
		+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+-+-	+
	- B. Penolong	-X--	----	----	----	-X--	----	----	----	-X--	----	----	-
		-+--	----	----	----	-+--	----	----	----	-+--	----	----	-
2.	Proses Produksi												
	Persiapan peralatan/listrik	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	X
		++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	+
	Persiapan												
	- Bahan baku	XXX-	XX--	X-XX	-XXX	X-X-	XX--	XXX-	XXX-	XXXX	XXXX	XXX-	-:
		--++	--++	-+--	+---	-+-+	--++	---+	---+	+---	+---	---+	+-
	- B. Penolong	XXX-	XX--	X-XX	-XXX	X-X-	XX--	XXX-	XXX-	XXXX	XXXX	XXX-	-:
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	---+	+---	+---	---+	+-
	Cuality Control												
	- Bahan baku	XXX-	XX--	X-XX	--XX	X-X-	XX--	XXX-	XX--	XXXX	XXXX	XXX-	-:
		--++	--++	-+--	+---	-+--	--+-	---+	---+	+---	+---	---+	--
	- B. Penolong	XXX-	X---	X-X-	--X-	X-X-	X---	XX--	X---	X-X-	X-XX	-XX-	-.
		--+-	--+-	-+--	+---	-+--	--+-	----	---+	+---	+---	---+	--
	Penyusunan Formula	XXX-	XX--	X-XX	-XXX	X-X-	XX--	XXX-	XXX-	XXXX	XXXX	XXXX	-:
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	---+	+---	+---	---+	+-
	Prosessing	XXX-	XX--	X-XX	-XXX	X-X-	XX--	XXX-	XXX-	XXXX	XXXX	XXXX	-:
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	---+	+---	+---	---+	+-

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(1
	Cuelity Control produksi	XXX-	XX--	X-XX	-XXX	X-X-	XX--	XXX-	XXX-	XXXX	XXXX	XXXX	-X
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	---+	+---	+---	+---	++
	Penangan Hasil	XXX-	XX--	X-XX	-XXX	X-X-	XX--	XXX-	XXX-	XXXX	XXXX	XXXX	-X
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	---+	+---	+---	+---	++
	Penggudangan Hasil	XXX-	XX--	X-XX	-XXX	X-X-	XX--	XXX-	XXX-	XXXX	XXXX	XXXX	-X
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	---+	+---	+---	+---	++
3.	Pemasaran												
	Penerimaan Order	XX--	XX--	X-X-	-XX-	X-X-	XX--	XXX-	XX-X	XX--	XX--	XXXX	-X
		--+-	--++	-+--	+---	---+	--+-	----	+---	+---	+---	---+	++
	Penjualan (pengangkutan)	XXX-	XX--	X-XX	-XXX	X-X-	XX--	XXX-	XXX-	XXXX	XXXX	XXXX	-X
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	+---	+---	+---	---+	++
	Prpmosi	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
		++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++
	Penyuluhan	----	----	----	---X	----	----	----	---X	----	----	----	--
		----	----	----	---+	----	----	----	---+	----	----	----	--
	Silaturrahmi	X--X	-X-X	-X-X	-X-X	X-X-	X-X-	X--X	-X-X	-X-X	X-X-	X-X-	X-
		+--+	-+-+	-+-+	-+-+	+-+-	+-+-	+--+	-+-+	-+-+	+-+-	+-+-	+-
4.	Administrasi Umum dan Keuangan												
	Personalia	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
		++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++++	++
	Keuangan	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	---+	---+	+---	---+	+-
	Pembelian	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	---+	---+	+---	---+	+-
5.	Penelitian dan Pengembangan (Laboratorium)												
	Analisis Mutu												
	Bahan Baku	----	----	----	X---	----	----	---X	----	----	----	---X	--
		----	----	----	+---	----	----	---+	----	----	----	---+	--
	B.Penolong	----	----	----	X---	----	----	---X	----	----	----	---X	--
		----	----	----	+---	----	----	---+	----	----	----	---+	--
	Produksi	----	----	----	X---	----	----	---X	----	----	----	---X	--
		----	----	----	+---	----	----	---+	----	----	----	---+	--
	Pengecekan Formula	----	----	----	X---	----	----	---X	----	----	----	---X	--
		----	----	----	+---	----	----	---+	----	----	----	---+	--
	Biologis	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX	XX
		--++	--++	-++-	+---	-+-+	--++	---+	---+	+---	+---	---+	++

Sumber : Perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Keterangan : XXXX = Kegiatan perminggu pada usaha produksi pakan udang.
++++ = Kegiatan perminggu pada usaha produksi pakan ikan.
---- = Tidak ada kegiatan.

da departemen penelitian dan pengembangan serta 7 orang pada departemen administarsi umum/ keuangan. Penempatan kerja karyawan ini dilakukan berdasarkan kebutuhan kerja dan disesuaikan dengan tingkat pendidikan, kemampuan teknis (ketrampilan atau keahlian) yang dimiliki oleh karyawan.

Agar pelaksanaan tuga dari setiap karyawan dapat berjalan dengan baik, maka diantara mereka ditetapkan (ditempatkan seorang general menejer yang mampu mengkoordinir setiap aktifitas-aktifitas perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya, general menejer dibantu oleh menejer-menejer menengah dari setiap depertemen yang ada dalam struktur organisasi perusahan. Selain itu ditempatkan pula seorang konsulten (ahli) pakan pakan udang perusahaan, yang meskipun statusnya bukan karyawan, namun memainkan arti penting dalam memberikan petunjuk atau dimintai saran terutama dalam hal pengembangan mutu produk maupun pemecahan-pemecahan persoalan yang dihadapi oleh perusahaan. Adapun mengenai pola pembagian kerja atau penempatan dan keterlibatan karyawan dalam berbagai aktifitas pengembangan usaha produksi paakan adang atau pakan ikan perusahan kasus, dapat dilihat dengan jelas pada tabel 8 di halaman berikut.

Biaya dan Pendapatan

Biaya adalah sejumlah kornanan yang dikeluarkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro Ujung Pandang selama satu tahun dalam mengembangkan usaha produksi pakan udang atau pakan

Tabel 9. Pola pembagian kerja pada usaha produksi pakan udang (pakan ikan) yang dikembangkan oleh perusahaan PT.Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

No.	Kegiatan	Tenaga kerja yang Terlibat			
		Karyawan Tetap		Karyawan Harian	
		Jumlah	N a m a	Jumlah	N a m a
1.	Pengadaan Bahan baku/penolong				
	Pembelian bahan baku (lokal)	1	Catur Nugroho	-	-
	Pembelian bahan baku (import)	1	Catur Nugroho	-	-
	Pembelian bahan penolong (import)	1	Catur Nugroho	-	-
	Cuality Control	2	Hasyim, Saifuddin	-	-
	Penggudangan	3	Abd.Beta, Asdar dan Sukardi	3	DG.Lstu, Jufri, Rapi
2.	Proses Produksi				
	Persiapan peralatan, listrik	3	Alimuddin, Yulison Dan Supangat	-	-
	Persiapan bahan baku/penolong	3	Abd.Beta, Asdar dan Sukardi	3	Dg.Latu, Jufri, Rapi
	Cuality Control b.baku/penolong	2	Hasyim, Syaifuddin	-	-
	Penyusunan formula	1	Ir, Titi Haryati	-	-
	Prosessing (pengolahan)	5	Ir.A.Asrysdi, Kamaruddin, Latola, Baharuddin dan Yu.	3	Dg.Lstu, Jufri dan Rapi
	Cuality Control produksi	2	Hasyim, Syaifuddin	-	-
	Penanganan hasil (pengeringan, penimbangan dan pengemasan)	3	Abd.Beta, Asdar dan Sukardi	3	Dg.Latu, Jufri, Rapi
	Penggudangan	3	Abd, Beta, Asdar dan Sukardi	3	Dg.Lstu, Jufri, Rapi
3.	Pemasaran				
	Penerimaan order	2	Ahmad, Aras	-	-
	Penjualan, pengiriman (pengangkutan)	2	Ahmad, Aras	-	-
	Promosi	3	Agus Ilayas, Ahmad dan Aras	-	-
	Penyuluhan dan Silaturrahmi	3	Agus Ilyas, Ahmad dan Aras	-	-
4.	Administrasi Umum dan Keuangan				
	Personalia	6	Drs. Syaharuddin, Rynaldi, Rudi wihowo, Anis, Rahman dan Najid	-	-
	Keuangan	1	Hamsul	-	-
	Pembelian	1	Catur Nugroho	-	-
5.	Penelitian dan Pengembangan				
	Analisis mutu	2	Hasyim, Syaifuddin	-	-
	Penyusunan formula	1	Ir.Titi Haryati	-	-
	Biologis	2	Hasyim, Syaifuddin	-	-

Sumber: Perusahaan Pt.Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

ikan. Jenis biaya yang dikeluarkan terdiri dari biaya produksi, biaya oprasional yang meliputi biaya pemasaran, penelitian dan pengembangan, administrasi umum/keuangan dan bunga modal serta pajak penghasilan dan sebagainya. Sementara itu, Pendapatan adalah penghasilan yang diperoleh baik dari usaha produksi pakan udang maupun pakan ikan setelah dikurangi dengan semua biaya-biaya yang digunakan. Adapun mengenai biaya yang digunakan dan pendapatan yang diperoleh perusahaan kasus, dapat dilihat dengan jelas pada tabel 9 dihalaman berikut.

Pada tabel tersebut menunjukan bahwa jumlah penerimaan hasil penjualan pakan udang pakan ikan perusahaan kasus adalah sebesar Rp. 344.702.500 dan jumlah biaya produksi yang digunakan adalah sebesar Rp. 124.493.675. Dengan demikian, dari hasil pengurangan antara jumlah penerimaan hasil penjualan dengan biaya produksi yang digunakan tersebut, diperoleh laba kotor sebesar Rp. 220.208.825. Sementara itu, labah bersih oprasional yang sebesar Rp 130.757.225 diperoleh dari hasil pengurangan antara labakotor yang sebesar 220.208.825 dengan biaya oprasional yang sebesar Rp. 89.451.600. Akhirnya dari hasil pengurangan antara laba bersih oprasional tersebut dengan biaya bunga modal dan pajak penghasilan diperoleh labah bersih yang sebesar Rp. 84.567.900. Dengan demikian, secara keseluruhan nampak bahwa dari penerimaan hasil penjualan yang sebesar Rp. 344.702.500 dan dengan penggunaan biaya yang sebesar Rp. 260.134.600, maka

Tabel 9. Laporan Perhitungan Rugi-Laba Perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang Selama Satu Tahun (Pebruari 1992-Januari 1993).

Penjualan		
Pakan udang cash	Rp. 98.136.000	
Pakan udang kredit	163.027.000	
Pakan ikan cash	46.602.500	
Jumlah hasil penjualan		307.765.500
Biaya Produksi (harga pokok Penjualan)		
Bahan baku pakan udang	58.484.650	
Bahan penolong pakan udang	18.242.000	
Bahan baku pakan ikan	16.799.400	
Bahan penolong pakan ikan	2.648.000	
Biaya umum pabrik (overhead)		
Kemasan pakan udang	3.144.000	
Kemasan pakan ikan	665.500	
Solar	6.047.100	
Gemuk	300.000	
Oli	250.000	
Upah buruh/lembur karyawan	1.340.000	
Rengkening listrik	15.000.000	
Penusutan	7.210.870	
Pemeliharaan/perbaikan	800.000	
Jumlah biaya produksi		130.231.520
Laba kotor		177.533.980
Biaya Oprasional		
Pemasaran		
Promosi, penyuluhan dan silaturrahmi	2.050.000	
Penjualan (pengangkutan)	2.500.000	
Komisi penjualan	240.000	
Administersi Umum dan Keuangan		
Gaji konsulatan	6.000.000	
Gaji karyawan	55.560.000	
Kosumsi (makan minum	12.245.000	
Pengobatan	975.000	
Pakaian kerja	810.000	
Tunjangan hari raya lebaran	4.770.000	
Rengkenin telepon	500.000	
Asuransi	535.000	
Penyusutan	234.400	
Pemeliharaan/perbaikan	600.000	
Biaya lain-lain	475.000	
Penelitian dan Pengembangan (Laboratorium)		
Formula	600.000	
Analisis mutu	450.000	
Penyusutan	235.100	
Pemeliharaan/perbaikan	300.000	
Jumlah biaya oprasional		89.454.500
Laba bersih oprasional		88.079.480
Bebab bunga modal	18.000.000	
Pajak	13.211.922	
Jumlah		31.211.922
Laba bersih setelah pajak		57.867.558

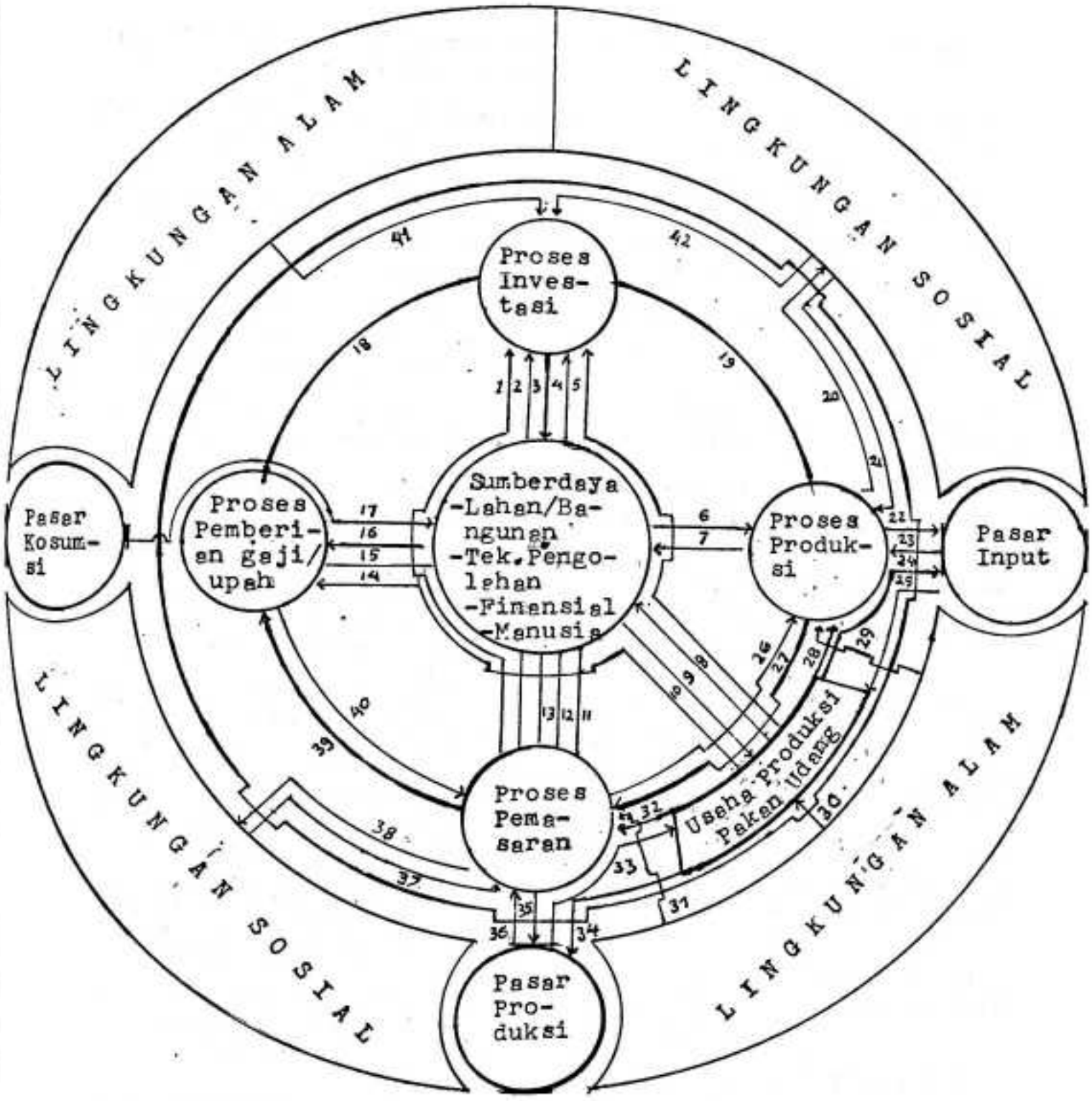
Sumber : Data primer setelah diolah, 1993.

diperoleh pendapatan bersih perusahaan kasus yang sebesar Rp. 84.567.900.

Peta Penanmpilan Karya Agrosistem

Peta penampilan karya agrosistem dimaksudkan untuk menggambarkan pengaliran barang, uang dan jasa, baik dari dalam maupun dari luar agrosistem itu sendiri. Pada peta penampilan karya agrosistem ini, akan diperlihatkan hubungan antara masing-masing proses dalam agrosistem kasus, mulai dari proses invesatsi, proses produksi, proses pemasaran dan prosess pemberian gaji dan upah karyawan, dimana masing-masing proses merupakan pengalokasian sumberdaya yang ada dalam agrosistem kasus.

Keterlibatan antarproses dalam agrosistem tidak hanya melibatkan unsur-unsunr yang ada dalam agrosistem itu sendiri, melainkan juga memperlihatkan saling-hubung dengan unsur-unsur (dimensi-dimensi) laim yang ada disekitarnya. Disamping iru, ada tiga lembaga yang mendukung kelansungan proses dalam agrosistem, yaitu pasar input, pasar produksi dan pasar kosumsi. Ketiga unsur ini memainkan arti penting terhadap kestabilan proses-proses yang terjadi dalam agrosistem ataupun kestabilan agrosistem itu sendiri. Adapun mengenai peta penampilan karya agrosistem perusahaan kasus, dapat dilihat dengan jelas pada gambar 6 di halaman berikut ini.



Gambar 9. Peta Penampilan Karya Agrosistem Usaha Produksi Pakan Udang yang dikembangkan Oleh PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Keterangan

1. Proses pemasaran memberikan masukan berupa uang tunai terhadap proses investasi.

2. Sumberdaya lahan/bangunan, peralatan dan teknologi pengolahan, finansial dan manusia dialokasikan pada proses investasi.

3. Proses investasi dilakukan untuk mengadakan dan mengembangkan sumberdaya terutama sumberdaya peralatan dan teknologi pengolahan serta finansial.

4. Perubahan kondisi sumberdaya lahan/bangunan, peralatan dan teknologi pengolahan, finansial dan manusia akan mempengaruhi proses investasi.

5. Usaha produksi pakan ikan sebagai usaha sampingan, memberikan masukan be rupa uang tunai pada proses investasi.

6. Sumberdaya lahan/bangunan, peralatan dan teknologi pengolaham, finansial dan manusia.dialokasikan pada proses produksi.

7. Pelaksanaan proses produksi sangat dipengaruhi oleh kondisi sumberdaya terutama sumberdaya teknologi pengolahan dan finansial.

8. Usaha produksi pakan ikan, memberikan masukan berupa uang tunai terhadap sumberdaya bangunan, peralatan dan teknologi pengolahan, finansial dan manusia.

9. Sumberdaya lahan/bangunan, peralatan dan teknologi pengolaham, finansial dan manusia dialokasikan pada usaha produksi pakan ikan.

10. Perubahan kondisi sumberdaya, terutama peraltan dan teknologi pengolahan, finansial dan manusia akan mempengaruhi proses produksi pakan ikan.

11. Proses pemasaran memberikan masukan berupa uang tunai pada pengadaan dan pembiayaan sumberdaya peralatan dan teknologi pengolahan, finansial dan manusia.

12. Sumberdaya peralatan, manusia dan terutama finansial dialokasikan pada proses pemasaran.

13. Perubahan kondisi sumberdaya terutama peralatan dan teknologi pengolahan, finansial dan manusia akan mempengaruhi proses pemasaran.

14. Usaha produksi pakan ikan memberikan masukan berupa uang tunai terhadap proses pemberian gaji/upah.

15. Smmberdaya manusia dan finansial dialokasikan terhadap proses pemberian gaji/upah.

16. Proses pemberian gaji/upah memberikan uang tunai kepada sumberdaya manusia (karyawan) sebagai imbalan jasa atas hasil pekerjaamya.

17. Kebutuhan sumberdaya manusia berupa makanan dan minuman (kosumsi), pakaian kerja dan kebutuhan-kebutuhan lainya diperoleh dari pasar kosumsi.

18. Proses pemberian gaji/upah merupakan mata rantai proses investasi.

19. Proses investasi merupakan mata rantai proses produksi.

20. Peningkatan aktifitas proses produksi memberikan danpak positif terhadap peningkatan pendapatan petani dan nelayan serta menyediakan lapangan kerja bagi buruh harian (masyarakat) yang berada disekitanya.

21. Perubahan kondisi sosial masyarakat, terutama perubahan sikap dan perilaku (orientasi usaha) petani tambak dan nelayan akan mempengaruhi proses produksi.

22. Kebutuhan sarana produksi, terutama bahan baku dapat diperoleh (dibeli) pada pasar input, khususnya dari petani dan nelayan , pedagang pengimpul ataupun perusahaam yang menghasilkan bahan baku tersebut.

23. Perubahan kondisi pasar input, terutama terbatasnya ketersediaan bahan baku dan meningkatnya persaingan dalam merebut pemasok akan mempengaruhi proses produksi.

24. Kebutuhan sarana produksi pada usaha produksi pakan ikan dibeli pada pasar input (seperti halnya usaha propakan udang).

25. Perubahan kondisi pasar input, akan mempengruhi kelancaran usaha produksi pakan ikan (seperti halnya usaha produksi pakan udang).

26. Proses pemasaran memberikan masukan berupa uang tunai dalam membeli dan membiayai kebutuhan-kebutuhan dalam proses prduksi.

27. Proses produksi merupakan mata rantai proses pemasaran dan pakan udang yang dihasilkan akan mengalami proses pemasaran.

28. Usaha produksi pakan ikan memberikan masukan masukan berupa uang tunai pada proses produksi pakan ikan.

29. Alam menyediakan sumberdaya matahari, air yang gratis yang digunakan dalam proses produksi dan adanya perubahan kondisi alam (perubahan cuaca, musim dan iklim) akan mempengaruhi proses produksi.

30. Perubahan kondisi alam (perubahan cuaca, musim dan iklim) akan mempengaruhi usaha produksi pakan ikan dan sumberdaya cahaya matahari, air yang dibutuhkan dalam proses produksi pakan ikan, disediakan secara gratis dari alam.

31. Perubahan kondisi alam (perubahan cuaca, musim, iklim) akan mempengruhi proses pemasaran.

32. Usaha produksi pakan ikan memberikan masukan berupa uang tunai pada proses pemasaran pakan udang.

33. Perubahan kondisi pasar produksi (perubahan daya beli dan meningkatnya persaingan) akan mempengaruhi proses produksi pakan ikan.

34. Produksi pakan ikan yang dihasilkan dilempar ke pasar produksi terutama kepada petambak/pemelihara ikan.

35. Proses pemasaran melempar produk pakan udang ke pasar produksi terutama kepada petambak udang semi intensif, intensif dan tradisional.

36. Perubahan kondisi pasar produksi (perubahan daya beli dan meningkatnya persaingan) akan mempengaruhi proses pemasaran pakan udang.

37. Perubahan kondisi lingkungan sosial, terutama perubahan sikap dan perilaku (orientasi usaha) masyarakat petambak udang akan mempengaruhi proses pemasaran pakan udang.

38. Proses pemasaran pakan udang akan mempengaruhi lingkungan masyarakat petambak udang agar dapat menggunakan pakan udang dalam mengembangkan usahanya.

39. Proses pemasaran merupakan mata rantai proses pembagian gaji/upah.

40. Uang tunai yang dibutuhkan dalam proses pembagian gaji/upah diperoleh dari hasil pemasaran produksi pakan udang (pakan ikan).

41. Perubahan kondisi lingkungan alam (perubahan cuaca, musim dan iklim) akan mempengaruhi p roses investasi.

42. Perubahan kondisi lingkungan sosial, terutam perubahan sikap dan perilaku (orientasi usaha) masyarakat petani, nelayan dan petambak udang akan mempengaruhi proses investasi.

BAGIAN KETIGA
PROBLEMATISASI SITUASI AGROSISTEM

Problematisasi Situasi Agrosistem adalah suatu usaha untuk melihat, mengenali, menilai dan mengungkapkan masalah yang ada dalam agrosistem kasus. Tujuanya adalah mencoba memunculkan beberapa yang akan mempermudah penysunan rancangan pemecahanya.

Untuk mencapai tujuan problematisasi sebagaiman diuraikan di atas, maka beberapa langkah atau tahap demi tahap yang harus dilalui yang merupakan unsur-unsur pokoknya. Adapun unsur-unsur pokok yang dimaksud adalah : (1) penentuan posisi penilaian, (2) mengenali masaleh, (3) memilah-milahkan masalah, (4) diagram pohon persoalan, (5) diagram oval persoalan, (6) diaram pohon sasaran, (7) diagram oval sasaran, (8) alternatif-alternatif terpilih dan (9) urutan prioritas persoalan serta (10) penentuan satu alternatif terpilih yang harus dipecahkan.

Posisi Penilaian

Posisi penilaian yang digunakan dalan study kasus ini adalah penulis bertindak sebagai menejer agrosistem. Posisi ini diambil sebagai suatu proses belajar bagi penulis dalam menilai dan menentukan keputusan secara rasional dan dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam menilai suatu agrosistem, ada beberapa sudut pandang yang dapat dipakai. Dalam hal ini penulis mengguna-

kan sudut pandang yang lahir dari penulis sendiri maupun yang lahit dari general menejer dan karyawan perusahaan. Kemudian, hasil penilaian dari kedua sudut pandang terse-but penulis mengkombinasikanya dalam satu sistem penilaian yang baku terhadap agrosistem kasus. Dalam melaksanakan penilaian terhadap agrosistem kasus, penulis dihadapkan pada beberapa dimensi yaitu dimensi ekonomi, sosial, tek-nologi dan ekologis.

Dimensi ekonomi meliputi perhitungan biaya, harga, nilai produksi, bahan baku dan sistem pemasaran maupun kenuntungan atau pendapatan yang diperoleh perusahaan. Dimensi sosial meliputi nilai-nilai (norma) yang mengatur karyawan perusahaan dan interaksinya dengan masyarakat, khususnya terhadap masyarakat petambak, pemasok, perantara pemasaran dan sebagainya. Sedangkan dimensi teknolologi meliputi peralatan dan teknologi pengolahan yang digunakan dan proses pengolahan produk yang dihasilkan. Sementara itu dimensi ekologi meliputi lingkungan alam atau unsur-unsur alamia yang dapat mempengaruhi agrosistem yaitu, curah hu-jan, cahaya matahari, kelembabana, suhu , musim dan unsur makro/mikro organisma lainya.

Berdasar dari berbagai demensi yang dihadapi penulis sebagaimana disebutkan di atas, maka dalam studi kasus ini penilaian situasi agrosistem kasus oleh penulis difokuskan pada dimensi ekonomi dengan landasan dimensi teknologi tanpa mengabaikan demensi lainya.

Salah satu langkah penting dalam problematisasi adalah mengenal masalah. Tujuanya adalah melihat situasi yang membutuhkan tindakan. Tindakan diambil untuk mengetahui berbagai masalah yang terdapat dalam agrosistem kasus, dimana masalah-masalah itu dapat melahirkan ketidakpuasan terhadap apa yang diharapkan.

Masalah itu pada dasarnya adalah suatu kejadian yang tidak diinginkan dan melahirkan ketidak puasan. Suatu masalah dapat terdiri dari berbagai persoalan dan kendala. Persoalan adalah masalah yang dapat diatasi melalui tindakan dalam agrosistem. Munculnya persoalan disebabkan oleh suatu rangkaian kejadian yang dapat saling berpengaruh dan apabila dibiarkan akan menjalar bahkan dapat melahirkan persoalan baru. Untuk itu, maka dalam menghadapi suatu persoalan dibutuhkan tindakan (action) yang cepat, tepat dan efesian. Langkah awal yang harus ditempuh adalah mencari tahu bagamana hal itu terjadi, kemudian menyususn langkah-langkah untuk mengatasinya. Sedangkan kendala adalah masalah yang sekalipun dapat diatasi melalui tindakan, tetapi untuk mengatasinya membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang tinggi sehingga menimbulkan situasi yang tidak memungkinkan kita bertindak.

Setelah diupayakan mengenali masalah-masalah yang terdapat dalam agrosistem kasus, maka diperoleh informasi bahwa ada beberapa masalah pokok yang dihadapi perusahaan yang perlu dicarikan jalan pemecahanya sehingga perusahaan dapat

tumbuh dan semakin berkembang dimasa-masa yang akan datang. Adapum masalah pokok yang dihadapi dalam agrosistem perusahaan **kasus adalah :**

A. Produktifitas karyawan masih rendah.

B. Daya saing produk yang dihasilkan dipasaran masih rendah.

C. Masih kurangnya jaringan pemasaran.

D. Perputaran kerja lambat.

Memilah-Milahkan Masalah

Memilah-milahkan masalah adalah suatu teknik dalam mengidentifikasi masalah yang timbul dalam agrosistem kasus Tujuanya adalah merinci persoalan yang adaimengenal masalah (masalah pokok) menjadi beberapa persoalan yang spesifik sehingga dapat memudahkan dalam mengambil tindakan pemecahanya. Adapun rincian persoalan yang dihadapi dalam agrosistem perusahaan kasus adalah :

(1) Kesadaran karyawan terhadap mutu kerja dan kerjasama masih rendah.

(2) Pola hubungan kerja dan kerjasama diantara karyawan kurang terjalin baik.

(3) Timbulnya seksionisme yang kubang sehat diantara karyawan.

(4) Ketelitian dan disiplin kerja karyawan masih rendah.

(5) Masih rendahnya pengetahuan karyawan pengolahan.

(6) Arus infurmasi dan komonikasi diantara karyawan masih kurang terbuka lebar.

(7) Teknologi pengolahan kurang maju.

(8) Tiadanya upaya pengembangan karier karyawan.

(9) Karya wan kurang termotivasi maju.

(10) Masih rendahnya perasaan memiliki karyawan terhadap perusahaan.

(11) Mutu pakan udang yang dihasilkan masih kurang digemari pelanggan.

(12) Masih seringnya menggunkan bahan baku yang mutunya kurang terjamin.

(13) Masih kurangnya dilakukan pengendalian terhadap mutu bahan baku.

(14) Masih kurangnya dilakukan pengendalian mutu terhadap produksi.

(15) Pengemdalian mutu (cuality control) pada setiap kegiatan dalam proses produksi masih rendah.

(16) Tiadanya tambak percontohan pada wilayan pemasaran yang strategis sebagai tempat pengujian mutu.

(17) Tiadanya karyawan yang ahli dalam budidaya udang.

(18) Konsulatan (ahli) pakan udang perusahaan kurang berfungsi.

(19) Informasi pasar yang diperoleh masih kurang akurat.

(20) Kurangnya melakukan pemantauan terhadap perkembangan pesaing.

(21) Kurangnya ide-ide baru dari tenaga pemasar mengenai mutu produk.

(22) Pola hubungan kerja dan kerjasama dengan pelanggan masih kurang terjalin baik.

(23) Pemantauan terhadap perkembangan pelanggan masih kurang.

(24) Masih rendahnya jumlah dan pengetahuan tenaga pemasar mengenai pemakaian produk dan budidaya udang.

(25) Kesulitan berkomonikasi dengan pelanggan masih banyak dialami oleh tenaga pemasar.

(26) Masih kurangnya promosi.

(27) Kebijaksanaan penjualan secara kredit terlalu longgar.

(28) Adanya pelanggan yang membeli secara kredit yang ingkar janji.

(29) Kurang selektif dalam memilih pelanggan yang tepat.

Keduah puluh sembilan persoalan tadi, dapat dikelompokan ke dalam beberapa masalah pokok. Pengelompokan persoalan kedalem satu masalah pokok terutam dilakukan berdasarkan adanya pola hubungan sebab akibat antara satu persolan dengan persoalan lainya. Adapun pengelompokan persoalan-persoalan tersebut adalah sebagai berikut :

A. Produktifitas karyawan yang masih rendah, meliputi persoalan satu (1) sampai sepuluh (10)

B. Daya saing produk yang dihasilkan dipasaran masih rendah meliputi persoalan sebelas (11) sampai dua puluh satu (21)

C. Masih kurangnya jaringan pemasaran, meliputi persoalan dua puluh dua (22) sampai dua puluh enam (26)

B. Perputaran modal kerja lambat, meliputi persoalan dua puluh tujuh (27) sampai dua puluh sembilan (29)

Struktur Pohon Persoalan

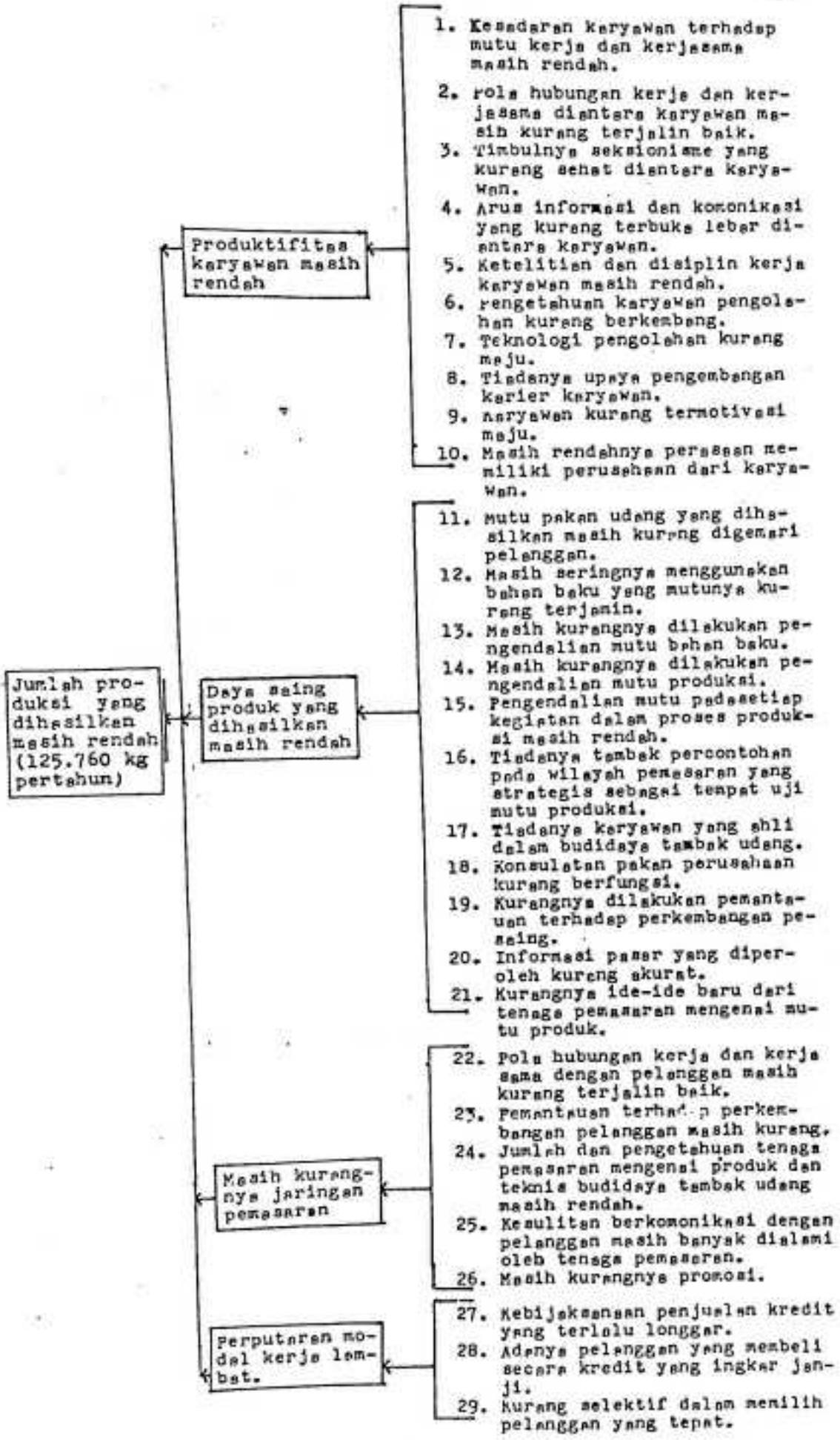
Struktur pohon persoalan (kerangka persoalan) dibuat untuk mempermudah penggambaran pola hubungan sebab akibat antara satu persoalan dengan persoalan lainya, dimana beberapa persoalan terangkum dalam satu masalah pokok (kelompok masalah). Adapun mengenai struktur pohon persoalan agrosistem perusahaan kasus, selengkapnya dapat dilihat pada gambar 10 di halaman 132.

Diagram Oval Persoalan

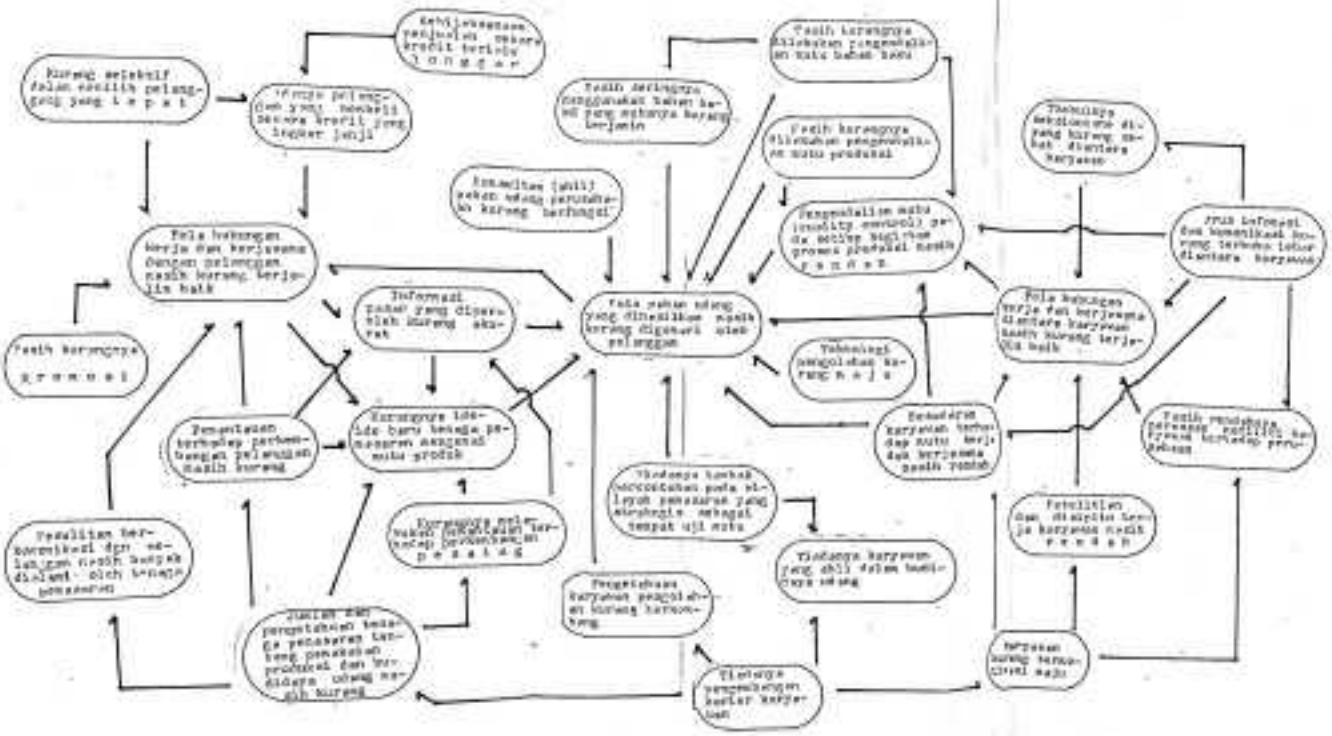
Diagram oval persoalan dibuat untuk menggambarkan pola hubungan sebab akibat dari persoalan-persoalan yang ada (dalam struktur pohon persoalan), dimana pola hubungan itu didasarkan pada situasi yang rasional. Diagram oval persoalan, selengkapnya dapat dilihat dengan jelas pada gambar 11 di halaman 133.

Struktur Pohon Sasaran

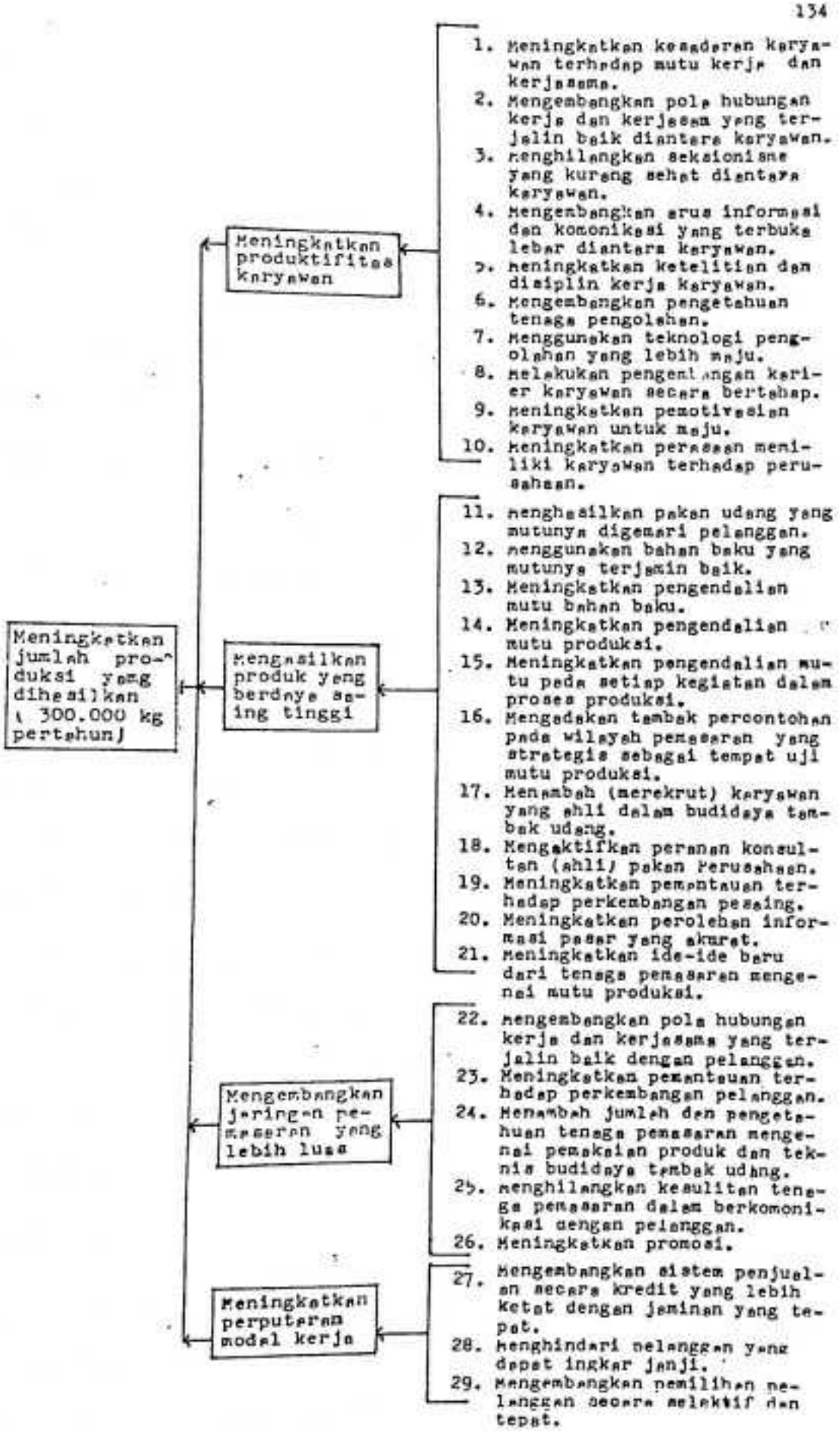
Struktur pohon sasaran dibuat untuk menampilkan sasaran-sasaran yang ingin dicapai, dengan satu asumsi pokok yaitu mengubah persoalan yang ada pada struktur persolan menjadi sasaran yang ingin dicapai atau mengubah persolan yang negatif menjadi sasaran yang positif. Adapun mengenai struktur pohon sasaran, selengkapnya dapat dilihat dengan jelas pada gambar 12 di halaman 134.



Gambar 10. Struktur Pohon Persoalan.



Gambar 11. Diagram Oval Permasalahan



Gambar 11. Struktur Pohon Sasaran.

Diagram Oval Sasaran

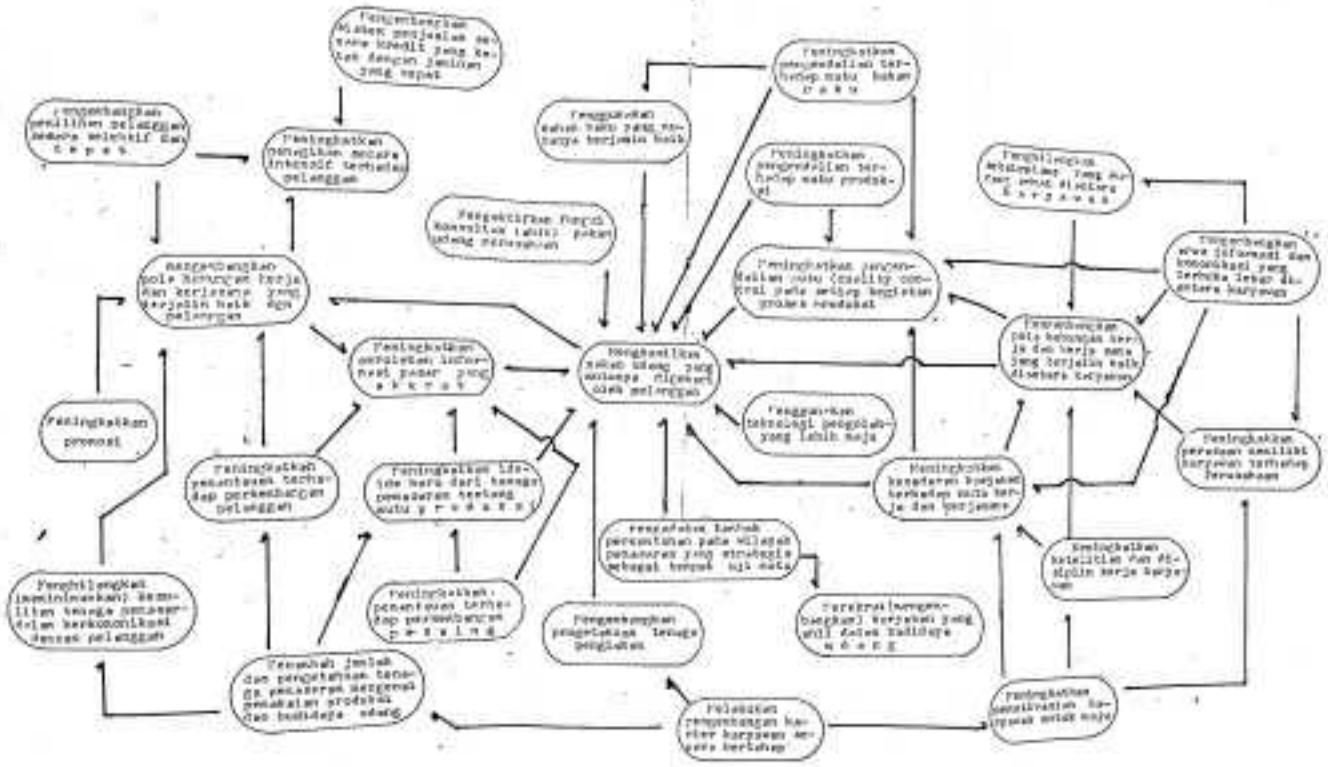
Diagram oval sasaran dibuat untuk menampilkan pola hubungan sebab akibat dari sasaran-sasaran yang ingin dicapai dan sekaligus digunakan menentukan letak sasaran yang menjadi persoalan utama yang harus dipecahkan. Oleh karena diagram oval sasaran merupakan jaringan sebab akibat, maka pencapaian terhadap satu sasaran berlansung pula pencapaian sasaran lainya atau mempermudah pencapaian sasaran lainya. Adapun mengenai diagram ovala sasaran agrosistem perusahaan kasus, selengkapnya dapat dilihat dengan jelas pada gambar 13 di halaman 136.

Berdasar dari hasil seleksi dan analisis sasaran pada diagram oval sasaran, maka dihasilkan keputusan sementara dengan memunculkan tiga sasaran yang menjadi alternatif persoalan yang diutamakan dipecahkan. Adapum ketiga sasaran yang dimaksud adalah :

(1) Meningkatkan pola hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin baik diantara karyawan.
(2) Meningkatkan pola hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin baik dengan pelanggan.
(3) Meningkatkan mutu produk yang dapat digemari pelanggan.

Urutan Prioritas

Kematangan berfikir dan ketajaman analisis yang berskala prioritas yang dimiliki seseorang dalam menghadapi pemilihan berbagai alternatif yang tersedia, akan sangat



Gambar 13. Diagram Oval Sasaran

menemtukan kejituan dan keberhasilan terhadap keputusan yang dimbil. Sehubungan dengan itu, maka adanya beberapa sasaran yang menjadi alternatif-alternatif persoalan yang diutamakan dipecahkan dalam agrosistem perusahaan kasus di atas, akan kembali memperhadapkan kita dalam pemilihan alternatif karena dari berbagai alternatif yang ada pastilah ada satu alternatif yang apabila dipecahkan akan paling berpengaruh tajam terhadap pemenuhan sasaran.

Untuk itu, agar memudahkan dalam penetapan alternatif terbaik, maka dilakukan analisis alternatif yang didasarkan pada pertimbangan kelayakan, kepentingan dan ketajaman pengaruh pemecahaan suatu alternatif terhadap pencapaian sasaran yang diinginkan. Semua faktor yang dapat berpengaruh seperti faktor ekonomi, sosial, teknologi, ekologis, politik, budaya dan keadaan sumberdaya yang dimiliki agrosistem perusahaan kasus, harus turut diperhitungkan. Akhirnya dari hasil analisis alternatif ini, dihasilkan pemilihan alternatif pada porsi yang diutamakan dipecahkan berdasarakan skala urutan prioritasnya. Adapun hasil pemilihan alternatif utama berdaserakan skala urutan prioritasnya adalah :

(1) Meningkatkan mutu produk yang dapat digemari pelanggan.
(2) Meningkatkan pola hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin.baik diantara karyawan
(3) Meningkatkan pola hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin baik dengan pelanggan.

Meningkatkan mutu produk (produksi pakan udang) yang dapat digemari pelanggan ditempatkan pada urutan prioritas utama karena pemecahan persoalan ini akan memiliki kelayakan, kepentingan dan ketajaman pengaruh yang paling memenuhi, " Dalam meningkatkan jumlah (volume) produksi yang dapat dipasarkan ", sebagai sasaran yang ingin dicapai dengan resiko negatif yang sekecil mungkin dibanding dengan pemecahan persoalan lainya, bahkan dapat mempermudah terhadap pemecahan persoalan lainya. Sementara itu, kenyataan selama ini menunjukan bahwa masih rendahnya jumlah (volume) produksi yang dipasarkan karena ma sih rendahnya mtu dibandingkan dengan mutu produksi pesaing. Rendahnya mutu produksi ini ditandai dengan selain masih rendahnya nilai-nilai gizi yang terkandung di dalamnya, juga terutama ditandai dari masih rendahnya woter stability (ketahanan/ kestabilan) pakan udang dalam air yang dihasilkan, yang mana masih berkisar antara 4 - 6 jam setelah penebaran. Pada hal mutu pakan udang yang baik adalah yang memiliki mutu yang sesuai kebutuhan udang dengan woter stability yang berkisar antara 8 - 12 jam, sehingga diharapkan udang dapat mengkosumsi atau menyerap sebanyak mungkin sebelum terlarut (terurai) dalam air dengan pertimbangan bahwa udang dalam mengkosumsi pakan memiliki kemampuan daya serap yang lamban. Oleh karena itu, penggunaan pakan udang yang bermutu rendah akan menurunkan kualitas air, meningkatkan mortalitas dan secara umum berdampak negatif terhadap pertumbuhan biologis

udang yang pada giliranya menurunkan jumlah dan kualitas udang yang dihasilkan oleh petambak sebagai pelanggan.

Meningkatkan pola hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin baik diantera karyawan ditempatkan pada prioritas kedua dengan alasan bahwa adanya penetapan dan pelaksanaan keputusan . pada persoalan prioritas utama akan menjadi pemicu dan perangsang karyawan dalam meningkatkan kerja dan kerjasama yang terjalin baik diantara mereka. Karena bersamaan itu pula terhadap karyawan ditumbuhkan kesatuan komitmen terhadap sasaran utama yang diinginkan melalui pengarahan, pemotivasian dan pengendalian mutu pada setiap kegiatan yang berkaitan dengan mutu produksi yang ditargetkan. Dengan demikian, pencapaian mutu produksi yang ditargetkan akan berjalan seiring dan mempermudah dalam meningkatkan pola hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin baik diantara karyawan.

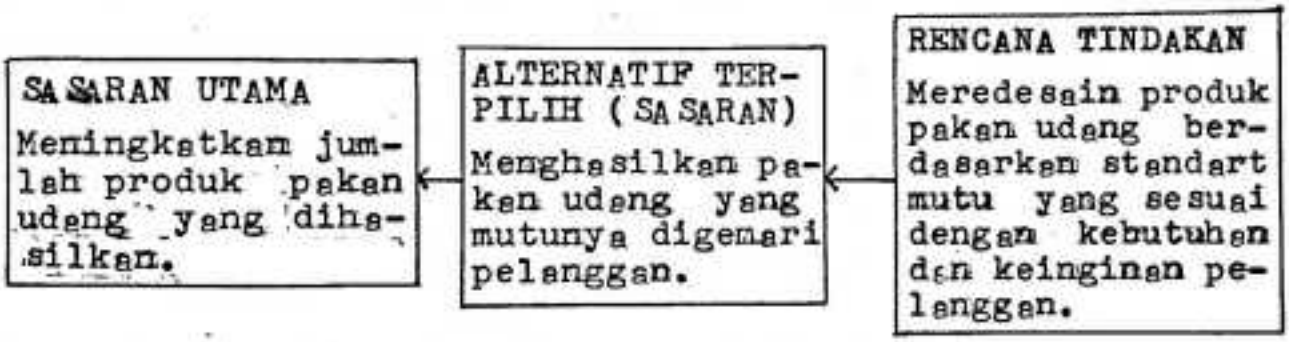
Meningkatkan pola hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin baik dengan pelanggan ditempatkan pada prioritas ketiga dengan alasan bahwa bilamana persoalan prioritas utama dan kedua dapat terpecahkan, maka dengan sendiribya pemusatan perhatian berikutnya dialihkan pada pengutamaan pelanggan. Pengutamaan pelanggan berarti berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginanya atau secara umum menciptakan kepuasan mereka karena kunci keberhasilan pemasaran produk t terletak pada kepuasan pelanggan.Untuk mencapai hal yang yang dimaksud, maka dibutuhkan tenaga pemasaran yang memi-

liki kemampuan dalam menjembatani anatara perusahaan dan pelanggan, mensintesa kebutuhanya dan mengintegrasikan mereka ke dalam produk guna meningkatkan pola hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin baik (keakraban) dengan pelanggan. Tenaga pemasar dan pelanggan merupakan parner yang sesungguhnya dalam pemasaran produk yang dapat saling menguntungkan/memuaskan diantara kedua belah pihak. Dengan demikian, akan semakin diharapkan meningkatnya pola hubungan kerja dan kerjasama yang terjalin baik (keakraban) dengan pelanggan sebagai kunci pokok dalam memuaskan pelanggan. Selain itu, banyak dampak posistif yang dapat diperoleh, dimana perusahan mendapatkan masukan-masukan yang berharga berupa umpan balik yang berguna dalam peningkatan mutu proselanjutanya, menerima pengakuan, citra dan reputasi yang baik di mata pelanggan. Akhirnya akan semakin meningkatkan jumlah (volume) pemasaran produk yang pada giliranya diharapkan dapat meraup keuntungan (laba) yang lebih besar guna meningkatkan kesejahteraan karyawan, pemilik saham dan pengembangan perusahaan secara berkelanjutan dimasa datang.

Alternatif Terpilih

Dalam memilih satu alternatif yang terbaik dari sejumlah aternatif yang tersedia, maka yang dipilih tentulah alternatih yang paling layak, penting dan tajam pengaruhnya terhadap pemenuhan sasaran dengan resiko negatif yang sekecil mungkin dibanding dengan pemilihan alternatif lainya. Berkaitan dengan itu, maka berdasar pada pemilihan alterna-

tif berdasarkan urutan prioritasnya, akhirnya ditetapkan bahwa, " Menghasilkan pakan udang yang mutunya digemari pelanggan ", dijadikan sebagai sasaran yang menjadi alternatif persoalan yang paling diutamakan dipecahkan guna dapat, " Meningkatkan jumlah produksi yang dihasilkan ", sebagai sasaran utama yang ingin dicapai dalam agrosistem perusahaan kasus. Adapun mengenai alternatif terpilih, dapat dilihat dengan jelas pada gambar di bawah ini.



Gambar 14. Skema Alternatif Terpilih pada Perusahaan PT. Bukaka Agro Ujung Pandang, 1993.

Untuk lebih meyakinkan terhadap keandalan alternatif terpilih itu, maka perlu ditetapkan baginya kriteria pokok yang harus dipenuhi dan kriteria penunjang yang sekalipun sifatnya tidak mutlak, tetapi keberadaanya akan semakin menyempurnakan kriteria pokok dalam memenuhi sasaran yang diinginkan. Adapun kriteria-kriteria yang dimaksudkan adalah pertama, kriteria pokok yang meliputi : (1) produk yang dihasilkan digemari pelanggan, (2) tidak merusah kualitas air (3) tahan lama minimal 6 bulan, (4) harga terjangkau oleh pelanggan, (5) meningkatkan produksi udang dan (6) bahan baku yang dibutuhkan dapat diperoleh dengan muda terutama

secara lokal serta (7) biaya yang dibutuhkan dapat tersedia. Kedua, kriteria penunjang yang meliputi : (1) produksi yang dihasilkan mudah dibawa, (2) praktis dalam penggunaanya dan (3) sisa pemakaian tersimpan aman dalam kemasan.

Pertimbangan Resiko Terhadap Alternatif Terpilih

Mempertimbangkan resiko dari alternatif terpilih harus diutamakan karena setiap manifestasi dari suatu alternatif terpilih melalui tindakan selalu menimbulkan konsekwensi, apakah menguntungkan atau sebaliknya, malah merugikan. Tujuanya adalah untuk mengetahui akibat yang dapat menimbulkan kerugian sehingga dengan demikian, akan memudahkan dalam melakukan pencegahan sedini mungkin. Adapun resiko yang mungkin timbul dari alternatif terpilih adalah : (1) biaya yang dibutuhkan meningkat dan produktifitas dalam jangka pendek menurun (rendah), (2) membutuhkan pengetahuan dan keterampilan tambahan serta kerja ekstra dari karyawan, (3) membutuhkan penambahan peralatan dan (4) membutuhkan tambak percontohan.

BAGIAN KEEMPAT

ANALISIS PERSOALAN POTENSIAL

Analisis Persoalan Potensial adalah suatu pola berfikir melalui pengamatan secara sistematis mengenai arah tindakan atau aktifitas yang akan datang dengan menyusun rencana tindakan secara rinci, membeberkan hal-hal yang mungkin timbul yang tidak diinginkan, kemudian mengamankan pelaksanaanya melalui tindakan pencegahan sedini mungkin dan penanggulangenya. Tujuanya adalah untuk memungkinkan kita mengubah atau memperbaiki keadaan agrosistem perusahaan kasus dimasa yang akan datang.

Dalam menggunakan Analisis Persoalan Potensial ini, beberapa langkah (unsur pokok) yang berupa tahap-tahap yang harus dilalui, yaitu : (1) pernyataan rencana kegiatan, (2) Skenario pelaksanaan keputusan, (3) Identifikasi tahap-tahap rawan, (4) identifikasi persoalan potensial khusus, (5) identifikasi sebab-sebab persoalan potensial khusus (6) tindakan pencegahan dan (7) penanggulangan.

Pernyataan Rencana Kegiatan

Sasaran yang menjadi persoalan alternatif terpilih menempati urutan prioritas utama dipecahkan adalah, " Menghasilkan produk pakan udang yang mutunya digemari pelanggan ". Untuk itu, maka rencana kegiatan yang akan diambil adalah, " Meredesain produk pakan udang berdasarkan standar mutu yang sesuai kebutuhan dan keinginan pelanggan ".

Skenario Pelaksanaan Keputusan

Skenario pelaksanaan keputusan adalah penyusunan secara baik dan teratur mengenai langkah-langkah tindakan dalam pelaksanaan rencana kegiatan yang telah ditetapkan guna dapat menghasikan pakan udang yang mutunya digemari pelanggan sebagai sasaran yang ingin dicapai. Untuk mencapai sasaran itu, maka diperlukan suatu metode yang tidak lain adalah perencanaan (rencana) kegiatan itu sendiri yang dicerminkan dalam bentuk skenario pelaksanaan keputusan yang harus dilakukan secara baik dan teratur melalui alur yang tepat. Adapun mengenai skenario pelaksanaan keputusan, dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 14. Siklus rencana kegiatan atau skenario pelaksanaan keputusan.

Pada gambar di atas menunjukan bahwa pelaksanaan rencana kegiatan akan dilakukan melalui alur yang tepat yang dimulai dari kegiatan : (1) menyediakan modal finansial,

(2) Melakukan riset pemasaran, (3) melakukan percobaan penyusunan formula dan (4) melakukan proses produksi hingga diperoleh hasil yang sesuai dengan sasaram yang ditargetkan. Adapun mengenai skenario pelaksanaan keigiatan atau rencana kegiatan yang akan dilakukan, selengkapnya dapat diLihat dalam uraian-uraian di bawah ini :

(1) Menyediakan Modal Finansial

Agar pelaksanaam setiap rencana kegiatan dapat berjalan baik, maka penyediaan modal fimensial yang cukup mutlak dilakukan karena setiap pelaksanaan rencana kegiatan itu, pastilah berurusan dengan uang. Untuk itu, jauh-jauh hari sebelumnya, perlu diadakan penyediaan modal finansial yag cukup guna membiayai semua kegiatan dengan tetap mengadalkan modal fimansial milik perusahaan. Penyediaan modal ini dilakuka dengan mengendalikan secara baik, efisien dan efektif dari modal finansial yang ada dengan memfokuskan perhatian pada pembiayaan kegiatan. Mungkin saja modal finansial yang disediakan tidak mencukupi kebutuhan. Olehnya itu, perlu mengambil ancang-ancang penambahan modal finansal dari sumber lain, baik melalui pinjeman dari mitra usaha maupun melalui lembaga keuangan (bank). Melakukan penammodal finansial pinjaman dari bank sebagaiman disebutkam terakhir, bukanlah jalan yang paling bijaksana bila suku bunga bank masih cukup tinggi. Namun bila keadaan terpaksa, maka hal ini menjadi alternatif terakhir yang dipilih guna

memenuhi kebutuhan modal finansial terhadap pembiayaan setiap pelaksanaan rencana kegiatan.

(2) Melakukan Riset Pemasaran

Adanya modal finansial yang tersedia cukup sesuai kebutuhan, maka rencana kegiatan berikutnya adalah melakukan riset pemasaran. Riset pemasaran dilakukan dengan melacak, memantau dan mengumpulkan informasi-informasi pasar mengenai mutu produk, harga, pelayanan dan kemungkinan pelanggganya serta keunggulan.kelemahan yang dimiliki oleh produk pesaing. Informasi-informasi pasar yang diperoleh, kemudian disintesa, dianalisis dan dilaporkan ke dalam perusahaan. Tujuanya adalah untuk mendapatkan informasi penting dan efektif dalam pengambilan keputusan terhadap penentuan standar mutu produk yang baik dan digemari pelanggan.

Penentuan stander mutu produk yang baik dan digemari pelanggan tidak selalunya dihasilkan produk yang bermutu tinggi, tetapi yang penting adalah produk yang dihasilkan memiliki sifat keandalan, mutu seragam, harga terjangkau (sesuai daya beli pasar) atau secara umum memiliki sifat yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, sehingga melahirkan kepuasan kepada pelanggan sebagai kunci keberhasilan terhadap pemasaran produk.

Oleh karena mengingat keterbatasan waktu, biaya dan tenaga riset pemasaran yang akan diterjunkan serta adanya beberapa informasi mengenai kelemahan mutu produknya yang diterima selama ini yang dapat pula menjadi masukan yang

Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa bagaimanapun baiknya mutu produk yang dihasilkan kalau hargenya tinggi (tidak terjangkau oleh pelanggan) akibat penggunaan biaya produksi yang tinggi, maka tiada pelanggan yang akan membelinya. Begitu pula sebaliknya, bagaimanapun rendahnya harga produk yang dihasilkan kalau mutunya rendah, lagi-lagi tiada pelanggan yang akan membelinya. Sementara itu, perusahaan membutuhkan keuntungan berupa laba guna meningkatkan kesejahteran dan taraf hidup karyawan, pemilik saham maupun terhadap pembiayaan pengembangan perusahaan. Dengan demikian, maka stander mutu produk yang direalisasikan dalam formula yang dihasilkan, akhirnya ditetapkan menjadi patokan dalam menciptakan produk dan sekaligus dengan penggunaan diharpkan dapat memberikan keuntungan yang berupa laba yang setimpal terhadap perusahaan.

(4) Melakukan Proses Produksi

Seiring telah dilakukanya penentuan stander mutu yang direalisasikan dalam formula produk, biaya, harga dan laba telah diperhitungkan dengan matang, maka keputusan berikutnya yang diambil adalah melakukan proses produksi. Oleh karenya produk yang akan dihasilkan menggunakan formula baru, maka setiap kebutuhan yang berkaitan dengan mutu yang ditetapkan dalam formula produk harus dipersiapkan dengan baik. Mulai dari pengadaan bahan baku/bahan pembolong yang dibutuhkan, perpletan dan mesin pabrik yang akan digunakan hingga kebersihan tempat kerja.

karyawan yang akan melakukan kegiatan proses produksi tersebut.

Bahan baku dab bahan penolong harus dipersiapkan secara baik, tujuanya adalah untuk mencegah kekurangan pada saat dibutuhkan dan menghinderi kelebihan yang dapat merepotkan dalam penyimpananya. Untuk itu, maka persediaan bahan-bahan tersebut harus dikendalikan dengan baik, mulai pada saat pengadaan dari pemasok, penyimpananya dalam gudang hingga pada saat pemakaian dalam pengolahan hasil. Pengendalian bahan baku dan bahan penolong dari tingkat pemasok dilakukan melalui pemilihan jenis, jumlah, mutu yang sesuai kebutuhan dan pemesanan (pembelian) pada waktu yang tepat sehingga pemasok bahan-bahan tersebut dapat menyediakan dan menyerahkan sesuai kebutuhan pada waktu yang telah ditetapkan. Dalam pada itu, penyimpanan persediaan dalam gudang harus dipantau secara terus menerus terutama mengenai mutu, kebersihan, pengaturan letak dan jumlah pemakaian. Ketelitian dan kecermatan dalam menyusun laporan pemakaian secara teri harus pula diperhatikan karena hal ini sangat menentukan dan menjadi patokan dalam melakukan pembelian atau pemesanan kembali.

Demikian halnya terhadap persiapan peralatan dan teknologi pengolahan (pabrik) yang akan dioprasikan. Untuk itu, sebelum proses produksi dilakukan, terlebih dahulu dilakukan perawatan dan pemeriksaan secara kontinyu terhadap setiap peralatan dan mesin pabrik. Tujuanya adalah untuk men-

cegah adanya hambatan-hambatan karena ketidaknormalan kerja peralatan dan mesin pabrik pada saat diopresikan sehingga kelansungan proses peoduksi dapat berjalan dengan lancar.

Sementara itu, yang tak kalah pentingnya adalah karyawan yang akan melaksanakan kegiatan proses produksi, karena bagaimanapun baiknya mutu bahan baku dan bahan penolong yang akan digunakan, keandalan peralatan dan teknologi pengolahan (pabrik) yang akan d. prasikan kalau manusianya itu sendiri kurang dipersiapkan atau kureng memiliki sikap dan niat yang positif, kemampuan teknis dan komite terhadap sasaran standar mutu yang telah ditetapkan, maka saseran tersebut sulit tercapai. Karena itu, maka karyawan sebagai tenaga penggerak dan ujung tombak dalam menghasilkan produk pakan udang yang diinginkan haruslah dipersiapkan secara baik, ditumbuhkan sikap dan niat yang positif serta motivasi yang tinggi dalam menjalankan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya.

Setelah bahan baku, bahan penolong, peralatan dan teknologi pengolahan (pabrik) serta tenaga kerja sudah disiapkan, maka proses produksi segera dilakukan. Dalam pelaksanaan proses produksi ini, maka pengendalian pada semua tingkat kegiatan harus dilakukan dengan baik. Ketelitian kedisipilinan dan kecermatan kerja serta pemantauan kerja peralatan dan mesin pabrik harus ditekankan. Demikian pula kebersihan tempt kerja, kesehatan dan keselamatan kerja karyawan maupun mutu produk hasru diutamakan. Dalam hal ini

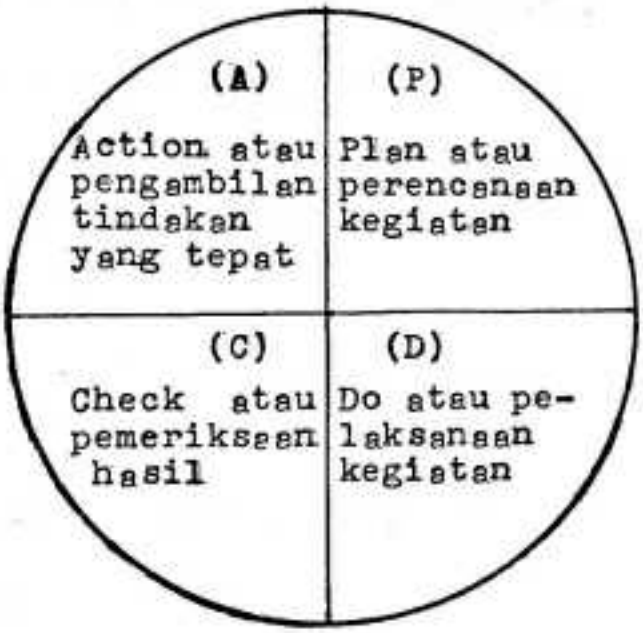
bukan hanya pada saat berlangsungnya prosessing, tetapi juga terhadap produk pakan udang yang dihasilkan. Pengendalian mutu produk yang dihasilkan dilakukan melalui pemeriksaan atau pengontrolan mutu (cuality control) dengan membandingkan mengenai sesuai tidaknya dengan mutu produk yang ditargetkan. Bila mana produk yang dihasilkan sesuai dengan mutu yang ditergetkan, tentulah tak ada persoalan. Namun bila sebaliknya yang terjadi, yaitu mutu produk yang dihasilkan tidak sesuai dengan yang ditergetkan, maka hal ini merupakan persoalan. Untuk itu, maka perlu dilakukan pemeriksaan secara cermat, jujur dan mencari tahu faktor penyebabnya. Kemudian mengambil tindakan koreksi yang cepat dan tepat guna meluruskan, mencegah dan mengatasi terulangnya kesalahan.

Sementara itu, pembinaaan pola hubungan kerja dan kerjasama yang baik diantara karyawan perlu ditumbuhkan (diciptakan) dan masing-masing menganggap bahwa teman sekerja adalah pelanggan yang harus diutamakan. Agar mereka dapat saling memuaskan dalam melaksanakan pekerjaanya. Bukan saling merepotkan. Disinilah pentingnya menejer perusahaan untuk menciptakan pola hubungan kerja dan kerjasama yang bersifat komunikatif dan terbuka diantara karyawan sehingga tercipta etiem kerja dan kerjasama yang baik. Selain itu, terhadap karyawan perlu ditumbuhkan budaya mutu, mengutamakan dan menghormati kemanusiaanya serta memberi kesempatan untuk meningkati kerja mereka bahkan kalau perlu memberikan penghargaan

yang lebih dari cukup sehingga mereka dapat dengan bela melakukan kerjasama dan menyumbangkan milik terbaiknya dalam melaksanakan setiap tingkat kegiatan dalam proses produksi. Kesemuanya ini pada dasarnya dilakukan agar pelaksanaan proses produksi dapat berjalan dengan baik sehingga produk pakan udang yang dihasilkan dapat memenuhi sasaran mutu yang ditargetkan.

Bila dilihat dari uraian-uraian di atas, maka nampak bahwa skenario pelaksanaan kegiatan telah ditetapkan dan disusun secara baik dan teratur. Namun bagaimanapun baik dan teraturnya penyusunan skenario pelaksanaan yang telah ditetapkan kalau dalam pelaksanaanya tanpa dibarengi dengan pengandal yang baik dan tepat, maka akan diperoleh hasil yang seadanya saja. Oleh sebab itu, untuk memperoleh hasil yang sesuai dengan sasaran yang ditargetkan, maka setiap langkah dalam pelaksanaan rencana kegiatan haruslah dikendalikan dengan baik dan tepat. Salah satu sistem pengendalian yang baik dan tepat yang dapat digunakan adalah sistem pengendalia siklus PDCA, dimana unsur (P) adalah plan atau perencanaan kegiatan itu sendiri, (D) adalah Do atau pelaksanaan kegiatan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, (C) adalah Check atau pemeriksaan hasil (akibat) dari pelaksanaan rencana kegiatan, (A) adalah Action atau tindakan yang tepat yang harus diambil guna meluruskan dan mencegah terulangnya kesalahan. Keempat unsur dari sistem pengendalian ini, bilamana digunakan pada setiap tingkat

pelaksanaan rencana kegiatan harus diputar pada arah yang benar sesuai dengan alur pengendalian yang telah ditetapkan. Adapun mengenai sistem pengendalian siklus PDCA yang akan digunakan, dapat dilihat dengan jelas pada gambar di bawah ini.



Gambar 15. Sistem pengendalian siklus PDCA yang digunakan dalam pelaksanaan rencana kegiatan.

Berdasar pada gambar di atas, maka penggunaan dari sistem pengendalian siklus PDCA pada setiap tingkat pelaksanaan rencana kegiatan harus berjalan dan diputar pada arah yang tepat mengikuti alur yang dimulai dari unsur (P), (D), (C) dan (A) hingga kembali pada unsur (P) dan seterusnya sampai diperoleh hasil yang sesuai dengan sasaran yang ditargetkan.

Identifikasi Tahap-Tahap Rawan

Identifikasi tahap-tahap rawan dimaksudkan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang dinilai rawan yang dapat menghambat kelancaran pelaksanaan kegiatan yang telah disusun. Adapun mengenai perkiraan tahap-tahap rawan yang dapat muncul pada setiap pelaksanaan kegiatan, dapat dilihat dengan jelas pada uraian sebagai berikut :

(1) Menyediakan Modal Finansial
- Persediaan uang tunai

(2) Melakukan Riset Pemasaran
- Tenaga riset pemasaran
- Pelanggan (informan)
- Informasi pasar

(3) Melakukan Percobaan Penyusunan Formula
- Peralatan
- Bahan baku dan bahan penolong
- Proses
- Formula produk yang dihasilkan

(4) Melakukan Proses Produksi
- Peralatan (pabrik)
- Bahan baku dan bahan penolong
- Proses
- Produksi yang dihasilkan

Identifikasi Persoalan Potensial Khusus (PPK)

Identifikasi persoalan potensial khusus dimaksudkan untuk mengetahui persoalan yang akan timbul pada tahap yang bersangkutan, sehingga dapat dianggap sebagai hal-hal yang rawan. Adapun mengenai persoalan potensial khusus yang dimaksud adalah sebagai berikut :

(1) Menyediakan Modal Finansial

- Uang tunai yang tersedia kurang mencukupi kebutuhan.

(2) Melakukam Riset Pemasaran

- Karyawan yang telah ditetapkan kurang mampu melakuriset pemasaran
- Pelanggan (informan) yang dipilih tiada di tempat pada saat kunjungan.
- Kualitas informasi pasar yang diperoleh kurang akurat.

(3) Melakukan Percobaan Penyusunan Formula

- Peralatan yang digunakan kurang layak pakai atau rusak pada saat digunakan.
- Jumlah bahan baku dan bahan penolong yang tersedia kurang mencukupi kebutuhan.
- Kualitas bahan baku dan bahan penolong yang tersedia kurang memenuhi kebutuhan.
- Pelaksanaan proses percobaan penyusunan formula produk kurang bejalan dengan baik.
- Formula produk yang dihasilkan kurang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

(4) Melakukan Proses Produksi

- Adanya peralatan atau komponen pabrik yang kurang layak pakai (rusak) pada saat dioprasikan.
- Jumlah Bahan baku dan bahan penolong yang tersedia kurang mencukupi kebutuhan.
- Kualitas bahan baku dan bahan penolong yang tersedia kurangmememuhi kebutuhan.
- Pelaksanaan proses produksi kurang berjalan dengan baik.
- Produk pakan udang yang dihasilkan kurang sesuai dengan standar mutu (formula) yang telah ditetapkan.

Identifikasi Sebab-Sebab Persoalan Potensial Khusus (SPPK)

Identifikasi sebab-sebab persoalan potensial khusus dimaksudkan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab persolam tersebut dapat terjadi dan sekaligus akan mempermudah dalam merumuskan tindakan-tindakan pencegahan dan penanggulanganya. Adapun sebab-sebab yang mungkin timbul dari persoalan potensial khusus tersebut adalah sebagai berikut:

(1) Menyediakan Modal Finansial

- Kurangnya persiapan yang matang dalam menyediakan jumlah uang tunai yang dibutuhkan.
- Tiadanya suntikan dana segar dari pemilik sahan perusahaan.

(2) Melakukan Riset Pemasaran

- Pengetahuan dan keterampilan karyawan (tenaga Riset

pemasaran) masih rendah.

- Tenaga riset pemasaran lansung mendatangi pelanggan tanpa pemberitahuan atau kunjungan sebelumnya.
- Kurangnya kejujuran tenaga riset pemasaran dalam melaporkan informasi.
- Kurangnya kemampuan dan kejujuran pelanggan (informan) dalam memberikan informasi.

(3) Melakukan Percobaan Penyusunan Formula

- Kurangnya perhatian karyawan terhadap pemeliharaan dan perawatan peralatan.
- Kurang hati-hati dalam menggunakan peralatan.
- Pemasok terlambat mendatangkan jumlah bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan.
- Kurangnya dilakukan pengendalian mutu pada tingkat pemasok hingga siap digunakan.
- Ketelitian dan disiplin kerja karyawan tenaga formula masih rendah.
- Ahli pakan perusahaan tidak hadir memberikan saran pada saat berlansungnya kegiatan.

(4) Melakukan Proses Produksi

- Kurangnya perhatian karyawan terhadap pemeliharaan dan perawatan peralatan (pabrik).
- Karyawan kurang hati-hati dalam mengoprasikan peralatan (pabrik).
- Pemasok terlambat mengirimkan jumlah bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan.

- Kurangnya dilakukan pengendalian mutu pada tingkat pemasok hingga siap digunakan.
- Pemasok kurang mengetahui mutu bahan baku dan bahan penolong yang sebenarnya dibutuhkan perusahaan.
- Kurangnya ketelitian dan disiplin kerja karyawan dalam mengoprasikan pabrik.
- Tisdanya tambak percontohan sebagai tempat uji mutu produksi.
- Kurangnya dilakukan pengendalian mutu pada setiap tingkat kegiatan dalam proses produksi.

Tindakan-Tindakan Pencegahan

Tindakan pencegahan ditujukan pada penyebab persoalan. Tindakan ini dirumuskan untuk mencegah, mengurangi atau menghilangkan penyebab persoalan. Adapun tindakan-tindakan pencegahaan yang akan diambil dalam pelaksanaan rencana kegiatan adalah sebagai berikut :

(1) Menyediakan Modal Finansial

- Sedini mungkin mempersiapkan jumlah uang tunai yang dibutuhkan.
- Meminta suntikan dana segar dari pemilik saham perusahaan.

(2) Melakukan Riset Pemasaran

- Sedini mungkin meningkatkan (membekali) pengetahuan dan keterampilan karyawan mengenai riset pemasaran melalui kursus kilat.

- Sedini mungkin melakukan pmberitahuan atau kunjungan sebelumnya dan mencari tahu waktu senggang pelanggan (petambak).
- Memberikan insentif dan menekankan sikap kejujuran tenga riset pemasaran dalam meleporkan informasi.
- Tenaga riset pemasaran membatasi diri secara selektif dalam memilih pelanggan yang tepat.

(3) Melakukan Percobaan Penyusunan Formula Produk

- Sedini mungkin meningkatkat perhatian karyawan terhadap pemeliharaan dan perawatan peralatan.
- Hati-hati dalam menggunakan peralatan.
- Meminta kepada pemasok mengirim secepatnya jumlah bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan paling lambat sebelum berlansungnya kegiatan.
- Menekankan pengemdalian mutu bahan baku dan bahan penolong mulai dari tingkat pemasok hingga siap digunakan.
- Menekankan ketelitian dan disiplin kerja yang tinggi terhadap karyawan tenaga formula.
- Memberikan secepat mungkin ahli pakan udang perusahaan paling lambat 7 hari sebelum kegiatan berlansung.
- Kurangnya dilakukan pengendalian mutu pada setiap tingkat kegiatan pelaksanaan proses percobaan penyusunan formula.

(4) Melakukan Proses Produksi

- Sedini mungkin meningkatkan perhatian karyawan terhadap pemeliharaan dan perawatana peralatan (pabrik).
- Hati-hati dalam mengoprasikan pabrik.
- Memberikan biaya tambahan dan meminta kepada pemasok mengirim secepatnya jumlah bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan paling lambat 7 hari sebelum berlangsungnya kegiatan.
- Menekankan pengendalian mutu bahan baku dan bahan penolong yang dibutuhkan mulai dari tingkat pemasok hingga siap digunakan.
- Menjelaskan secara rinci atau melampirkan pensyaratan mutu bahan baku dan bahan penolong pada saat pembelian atau pemesana kepada pemasok.
- Menekankan sikap ketelitian dan disiplin karja karyawan dalam mengoprasikan pabrik.
- Sedini mungkin mengadakan hubungan kerjasama bagi terhadap petambak yang berada dalam wilayah pemasaran yang stretgi sebagai tempat uji mutu produk.
- Meningkatkan pengendalian pada setiap tingkat pelaksaan proses produksi.

Tindakan-tindakan Penanggulangan

Tindakan penanggulangam diarahkan pada akibat-akibat yang muncul dari persoalan yang bersangkutan, dengan tujuan untuk mengurangi atau mengatasi pengaruh dari persoalan

tindakan yang tepat guna meluruskan dan mencegah terulangnya kesalahan, lalu melakukan percobaan ulang.

(4) Melakukan Proses Produksi

- Segera mengganti atau membeli peralatan baru.
- Segera membeli bahan baku dan bahan penolong penambah pada pemasok terdekat.
- Segera mencari 'membeli' bahan baku dan bahan penolong pengganti yang mutunya terjamin baik pada pemasok terdekat.
- Segera menambah atau merekrut karyawan baru yang memiliki kehalian, ketelitian dan disiplin kerja yang tinggi dalam mengoprasikan pabrik.
- Menyewa atau membeli tambak percontohan pada wilayah pemasar yang strategis sebagai tempat uji mutu produk pakan udang yang dihasilkan.
- Mencari tahu faktor penyebabnya, lalu mengambil tindakan yang tepat guna meluruskan dan mencegah terulangnya kesalahan, kemudian melakukan proses produksi ulang.

Penjadualan Tindakan

Secara umum tujuan dari tindakan-tindakan yang diambil dalam Analisis Persoalan Potensial berguna untuk mengetahui urutan kegiatan sesuai dengan pernyataan rencana kegiatanyanga akan dilakukan. Dengan demikian, kegiatan tersebut tidak banyak mengalami hambatan atau setidaknya dapat

yang tak dapat dihindari atau yang lolos dari tindakan pencegahan. Adapun tindakan pencegahan yang akan diambil dalam pelaksanaan rencana kegiatan adalah sebagai berikut :

(1) Menyediakan Modal Finansial

- Menambah kebutuhan uang tunai melalui pinjaman dari bank atau mitra usahanya.

(2) Melakukan Riset Pemasaran

- Mendatangkan atau menyewa tenaga riset pemasaran yang Profesional (ahli) dari luar.
- Segera mendatangi pelanggan (informan) di tempat kerjanya dengan meminta bantuan keluarga atau tetangga terdekatnya.
- Mencari tahu faktor penyebabnya, kemudian mengambil tindakan yang tepat guna meluruskan dan mencegah terulangnya kesalahan imformasi.

(3) Melakukan Percobaan Penyusunan Formula Produk

- Segera mengganti atau membeli peralatan baru.
- Segera membeli secara lansung bahan baku dan bahan pemolong penambah kebutuhan pada pemasok terdekat.
- Segera mencarai (membeli) bahan baku dan bahan penolong pengganti yang mutunya lebih terjamin baik pada pemasok terdekat.
- Mendatangkan atau menyewa orang yang profesional (ahli) dalam pembuatan formula produk dari luar.
- Segera menjemput ahli pakan perusahaan.
- Mencari tahu fakrot penyebabnya, kemudian mengambil

depat mengurangi resiko (persoalan) yang dapat muncul sehingga dapat diselesaikan. Adapun penjadualan tindakan pelaksanaan rencana kegiatan, dapat dilihat dengan jelas pada tabel 10 di halaman berikut.

Tabel 19. Perjabaran Variabel Operasional Pelaksanaan Pengawasan pada Agroindustri Perusahaan PT. Tahuku Agro Ujung Pandang, 1995.

No. Variabel Digolong	Tahap/Tolong Ukuran	Perjabaran Pelaksanaan Ukuran (1995)	Jabatan/Jabatan yang mengisi dari PPP	Tolakan	
				Penilaian	Pertanggungjawaban
1. Pengendalian Modal Finansial	Permodalan yang Ideal	Uang modal yang tersedia barang mencukupi kebutuhan	Karangpa pelaksana yang sedang dalam pengelolaan jumlah uang tunai yang dibutuhkan	Jumlah modal mempengaruhi jalannya usaha yang dikendalikan	Menentukan kebutuhan uang tunai selesai pelajaran hari kemudian/esok
			Tindakan mencatat/cara agar dari pemilik mempunyai persediaan	Pimpinan mencatat dana dagar dari pemilik mempunyai persediaan	
2. Pelaksanaan Bimbingan Pimpinan	Jenis Alat Pengukur	Berjalan yang telah digunakan barang kerja melaksanakan alat pengukuran	Pengelolaan dan pengembalian barang alat pengukuran sesuai prosedur	Pengelolaan pengembalian pengelolaan dan pelaksanaan pengukuran sesuai barang alat	Pengelolaan/pengukuran ini dari - alat pengukuran di atas dari lain
	Tenaga Kerja (Informasi)	Pelanggan (informasi) klasifikasi pelanggan pada saat kunjungan	Jenis alat pengukuran barang kelengkapan pelaksanaan saat kunjungan selesai-nya.	Jadwal mengikuti pelaksanaan kunjungan pengukuran dan mengenal lama waktu yang pelanggan (selesai)	Mengatur mengelompok waktu tertentu pelanggan di tempat kerjanya sesuai selesai waktu pada pelanggan atau pelanggan lain-lainnya
	Informasi pasar	Klasifikasi informasi pasar yang dipergunakan barang alatnya	Karangpa kejelasan tenaga alat pengukur pelaksanaan alat pelaksanaan informasi	Mengerjakan tenaga dan pelaksanaan tugas alat pengukuran	Mengidentifikasi klasifikasi informasi kerjanya pengukuran tugas pelaksanaan, lain menggunakan informasi yang lengkap dan tepat
			Karangpa kerangkaan dan kejelasan pelanggan dan memberikan informasi	Tenaga alat pengukuran melakukan alat mereka berkaitan dengan pelanggan (selesai)	
3. Pelaksanaan Pengawasan Penyimpanan Formula	Peralatan	Peralatan kerja; lapak pakai atau rusak pada saat digunakan	Karangpa pihaknya kerjanya terhadap penelitian dan pelayanan peralatan	Jadwal mengikuti pengawasan pelaksanaan kerjanya Ind. penelitiannya dan pelayanan peralatan	Mengatur mengatur selesai menambah peralatan kerja
			Barang kelengkapan mengawasi peralatan	Hasil-hasil dalam penggunaan dari peralatan	
	Bahan baku dan bahan pembantu	Jumlah bahan baku dan bahan pembantu yang tersedia barang mencukupi kebutuhan	Tersedia berjumlah mendapatkan jml bahan baku dan bahan pembantu yang dibutuhkan	Mengikuti kepada pimpinan mengirim pengawasan pelaksanaan / hasil sebagai pelaksanaannya kegiatan	Mengatur mengatur selesai informasi bahan baku/pembantu yang pengadaan yang mencukupi dan pada saat
		Kualitas bahan baku dan bahan pembantu yang tersedia barang memenuhi kebutuhan	Karangpa dilakukan pengendalian mutu pada th. pimpinan hingga siap digunakan	Pelaksanaan pengendalian mutu bahan baku/pembantu mulai dari th. pimpinan hingga siap digunakan	Mengatur mengatur kualitas bahan baku/pembantu yang-pengadaan yang mencukupi dan pada saat terdekat
	Proses	Pelaksanaan proses pengawasan pengawasan formula produk berjalan dengan baik	Ketelitian dan disiplin kerja karyanya tenaga formula masih rendah	Pengawasan ketelitian dan disiplin kerja yang tinggi th. tenaga formula	mengawasi proses yang sesuai ketentuan formula dari luar
	Formula produk yang dihasilkan	Formula produk yang dihasilkan barang sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan	Hasil pabrik pengawasan tidak hasil mengerjakan dari th. pimpinan, saat kegiatan berlangsung	Pertimbangan dengan mengenai hasil pabrik pengawasan tenaga formula	Mengatur mengawasi hasil pabrik pengawasan
				Karangpa dilakukan pengendalian mutu pd. tenaga kegiatan pelaksanaan proses pengawasan produksi formula	Mengatur tahu pengawasan, lain mengenai tempat yang tepat guna mengetahui hasil pengawasan terselesaikan. Kemudian melakukan pengawasan selanjutnya.
4. Pelaksanaan Proses Produksi	Peralatan (produksi)	Adanya peralatan alat kompresor pabrik yang barang layak pakai (untuk) pada saat digunakan.	Karangpa pengawasan kerjanya hasil pelaksanaan peralatan (produksi)	Jadwal mengikuti pengawasan kerjanya hasil pelaksanaan peralatan	Mengatur mengantisipasi hasil pengawasan
	Bahan baku dan bahan pembantu	Jumlah bahan baku dan bahan pembantu yg tersedia barang mencukupi kebutuhan	Jumlah berjumlah mengirim jml. bahan baku dan pembantu yang dibutuhkan	Pengawasan pimpinan mengirim jml. bahan baku dan pembantu yang dibutuhkan	Mengatur mengatur selesai jumlah bahan baku dan bahan pembantu yang mencukupi kebutuhan-pengawasan yang berikut.
		Kualitas bahan baku dan bahan pembantu yang tersedia barang memenuhi kebutuhan	Karangpa dilakukan pengendalian mutu bahan baku dan bahan pembantu pd. tingkat proses hingga siap digunakan	Pengendalian pengendalian mutu pada tingkat proses hingga siap digunakan.	Mengatur mengatur jumlah jml bahan baku dan bahan pembantu yang mencukupi jenis terjadi pada pengawasan berikut
			Pimpinan barang mengirimkan mutu bahan baku dan bahan pembantu yang mempunyai yang dibutuhkan perusahaan.	Menjelaskan antara pimpinan dan pelaksanaan pengendalian mutu bahan baku dan bahan pembantu pd. saat prosesnya (pembelian) hingga proses	
	Proses	Pelaksanaan proses produksi barang berjalan dengan baik	Karangpa ketelitian dan disiplin kerja karyanya dalam mengoperasikan pabrik	Pengawasan atau ketelitian dan disiplin kerja yang tinggi th. karyanya dia mengoperasikan pabrik	Mengatur atau mengatur pengawasan kerja yang mempunyai ketelitian dan disiplin kerja yang tinggi dia mengoperasikan pabrik.
	Produksi yang dihasilkan.	Produksi yang dihasilkan barang sesuai dengan standar mutu (bersama) yang telah ditetapkan.	Tindakan tambah pengawasan pada wilayah pengawasan yang mengirim sebagai tempat pengujian mutu produksi.	Jadwal mengikuti mengadakan kerjanya hasil hasil mengan pelaksanaan ukuran (ml) ada pada wilayah pengawasan yang dilakukan sebagai tempat uji mutu produksi.	Mengatur atau mengatur tambah pengawasan pada wilayah pengawasan yang dilakukan sebagai tempat uji mutu produksi.
			Karangpa dilakukan pengawasan pd. setiap tingkat kegiatan dlm pelaksanaan proses produksi.	Pengawasan pengendalian proses pd. setiap tingkat kegiatan dlm pelaksanaan proses produksi	Mencari tahu faktor penyebabnya, lain mengawasi tindakan yang tepat guna mengatasi dan pengaruh terjelangnya kerugian. Kemudian melakukan proses produksi diatas.

EPILOG

Pelajaran-Pelajaran Penting

Selama melakukan praktek lapang, penulis telah memperoleh beberapa hikma pengalaman belajar berupa pelajaran-pelajaran penting yang dapat dijadikan sebagai pedoman nilai dalam menekuni sebuah alternatif usaha baru dimasa yang akan datang. Adapun pelajaran-pelajaran penting yang dimaksud adalah :

1. Kehebatan seorang menejer terutama terletak pada kemapuan untuk menarik bawahanya mengikuti dia dengan suka hati, bersemangat, mau bekerjasama dan bernasib sama dalam mengembangkan dan mencapai tujuan perusahaan.

   Seseorang yang hanya mengandalkan kemampuan teknis yang didukung oleh sikap dan niat yang positif serta wawasan yang luas dalam memimpin perusahaan, maka dikatakan menejer yang hebat belumlah cukup karena kehebatan seorang menejer diukur pada kemampuan seberapa baiknya ia bisa mengorganisasikan sejumlah orang dan seberapa efektifnya ia bisa memanfaatkan individu secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Menejer itu bukanlah seorang pemain piano kelas wahid yang bisa menunjukan kebolehanya untuk ditonton orang lain, melainkan orang yang bisa menarik bawahanya untuk mengikuti dia dengan suka hati, bersemangat, mau bekerjasama dan bernasib sama dalam mengembangkan dan mencapai tujuan perusahaan. Hal ini ditunjukan oleh seorang menejer dengan memperhatikan, memperlakukan dan menghormati karyawanya dengan

baik sebagai manusia dewasa yang memiliki sikap, perasaan, kebutuhan dan keinginan yang harus dipenuhi. Bila hal ini disbaikan, bukanya kehebatan yang diperoleh melainkan akan menimbulkan cercaan dan kesan buruk di mata bawahanya bahkan akan banyak mengalami kesulitan dalam memainkan perananya dalam memimpin dan mengembangkan perusahaan.

2. <u>Kurangnya keterbukaan hubungan antara karyawan dengan menejer maupun antar karyawan itu sendiri merupakan penghalang terciptanya produktifitas perusahaan secara optimal</u>.

Untuk merangsang karyawan bekerja dengan giat dan penuh kesungguhan dalam melaksanakan pekerjaanya, dibutuhkan pembukaan jalur-jalur yang menjamin kelancaran arus komonikasi yang terbuka lebar kesemua penjuru dalam lapisan organisasi perusahaan. Oleh karena, karyawan yang berada pada posisi "mengetahui" akan jauh lebih tinggi semangat kerjanya dari pada karyawan yang kurang atau awam sama sekali terhadap hal-hal seharusnya diketahui. Tiadanya jalur-jalur komonikasi yang terbuka lebar, akan menyebabkan keterbukaan hubungan kerja dan kerjasama yang kureng harmonis antara karyawan dengan menejer maupun antar karyawan itu sendiri bahkan diantara karyawan akan berkembang seksionisme dan kompetisi yang kureng sehat, dimana individu atau kelompok karyawan yang satu dengan individu atau kelompok karyawan lainya akan saling menuduh, mempersalahkan individu atau kelompok karyawan lainya bila mengalami kesulitan dalam melakukan pekerjaanya, bahkan lebih dari itu akan

sering pula menimbulkan situasi yang kureng menyenangkan dan pengambilan tindakan (kekerasan) yang seharusnya tidak dilakukan oleh seorang karyawan. Akibat semua itu, akan menjadi penghaleng terciptanya produktifitas perusahaan secara optimal yang pada gilirenya akan menghambat perkembangan perusahaan.

3. Hasil karya atas dasar prakarsa sendiri, mempunyai kekuatan ransangan yang jauh lebih besar dari pada hasil kerja atas dasar perintah.

Karyawan merupakan asset terpenting yang dimiliki perushaan karena ditangan-tangan merekalah keberhasilan perusahaan dipertaruhkan.Itulah sebabnya, pembinaan hubungan yang baik terhadap karyawan harus dikembangkan. Merekapun harus diperhatikan, dihormati dan diperlakukan dengan baik sebagai manusia yang memeliki sikap, perasaan, kebutuhan dan harapan-harapan yang harus dipenuhi. Bila tidak, maka karyawan tidak akan sepenuhnya menyerahkan milik terbaiknya terhadap pengembangan perusahaan. Salah satu harapan penting yang diinginkan karyawan adalah pemberian peluang, kesempatan dan kepercayaan yang seluas mungkin dalam melakukan pekerjaanya. Dengan cara demikian, prakarsa, kecerdasan, kreaktifitas dan daya inovasi karyawan akan ternseng sedemikian kuatnya sehingga dapat berhasil karya dengan baik. Apalagi, bagi karyawan hasil karya atas dasar prakarsa sendiri, mempunyai kekuatan ransangan yang jauh lebih besar dari pada hasil kerja atas dasar perintah. Olehnya itu, Adanya pemberian

perintah dan pengawasan yang terlalu ketat dan kaku akan mematikan prakarsa. Padahal prakarsa itu sangatlah dibutuhkan oleh perusahaan yang ingin memelihara daya tumbuh dan perkembanganya. Sebaliknya, pemberian perintah dan pengawasan yang tidak terlalu ketat dan kaku, akan memberikan peluang, dan kesempatan seluas mungkin untuk berimajinasi dan berdaya karya dalam pekerjaanya. Terlebi lagi bila mereka diberikan kesempatan untuk ikut berpar isipasi secara aktif dalam berbagai kegiatan perusahaan. Dengan pemberian kesempatan demikian, akan menimbulkan dan meningkatkan rasa percaya diri, merasa turut memiliki perusahaan serta bertanggungjawab atas kesulitan-kesulitan yang dihadapi perusahaan. Namun hal itu tidak berarti mengurangi kewaspadaan terhadap munculnya gejala negatif yang dapat menghambat kelancaran aktifitas-aktifitas perusahaan.

4. <u>Belajar dari kesalahan akan menjadi pemicu dalam meraih keberhasilan.</u>

Adanya perasaan takut, kehawatiran akan karyawan membuat keselahan dapat mematikan prakarsa, padahal membuat keselahan itu (diperbolehkan) adalah manusiawi wajar-wajar saja, asal dimasa yang akan datang tidak merusak perusahaan. Jika karyawan yang membuat keselahan dimarahi habis-habisan, dicap goblok dan ditendang dari tangga promosi seniorotas (jabatan), ia bisa kehilangan motivasi seumur hidupnya dan perusahaan tidak akan bisa

memperoleh sumbangan yang hebat yang mungkin dapat diberikan kemudian. Namun, jika penyebab kesalahan itu dicari dan diumumkan akan lebih baik karena karyawan tersebut tak akan lupa dan karyawan lainya tak akan membuat kesalahan yang sama. Hal ini dilakukan dengan tujuan tiada lain kecuali agar dapat memicu dan memotivasi karyawan untuk maju, mengerjakan yang terbaik dan jika salah belajar dari kesalahanya itu. Tapi jangan membuat kesalahan yang sama dua kali karena binatang yang terbodohpun tak akan terperosot pada lubang (kesalahan) yang sama dua kali. Dengan demikian, karyawan yang mampu menghilangkan kehawatiran, mau belajar dari kesalahan dan senantiasa berusaha memperbaiki diri, maka dalam hidupnya ia akan meraih keberhasilan dalam segala bidang.

5. Mutu adalah dambaan setiap orang, terutam yang bernama produsen dan pelenggan.

Pengembangan usaha dalam bidang apapun pastilah menghasilkan quality yang berarti "mutu". Sederhana memang dan gampang diucap, mutu yang hanya terdiri dari satu kata dan empat huruf, tetapi dalam kenyataanya banyak yang dapat muncul dari situ. Apalagi telah menjadi rahasia umum bahwa tiada seorangpun mengharap disuguhi produk yang bermutu rendah (jelek). Sebaliknya, setiap orang menghatap disuguhi produk yang bermutu baik. Namun demikian, untuk menciptakan produk yang bermutu baik tidaklah sesederhana membalikan telapak tangan, melainkan

membutuhkan kerja keras, kesungguhan dan kerjasama yang baik antar karyawan perusahaan maupun dengan pelanggan. Karena,baiknya mutu produk tidak hanya membuahkan hasil yang baik pada perusahaan (produsesn) sebagai penghasil itu sendiri, melainkan terutama ditujukan untuk membuahkan hasil yang baik terhadap pelanggan yang menjadi sasaran pemasaran produk. Oleh sebab itu, dalam mengembangkan suatu usaha, penciptaan produk yang bermutu baik haruslah menjadi pegangan utama karena pelanggan yang menjadi sasaran pemasaran melakukan pembelian terutama atas dasar pada produk yang bermutu baik. Jika tidak, meskipun ditawerkan dengan harga yang rendah dan disuguhi dengan pelayanan yang sedemikian baiknya, pelanggenpun tak akan membelinya. Akibatnya, bukanya perusahaan memperoleh hasil (keuntungan) yang baik, akan tetapi yang diperoleh hanyalah kerugian atau pemborosan sumberdaya.

6. <u>Menciptakan kepuasan pelanggan merupakan kunci sukses dalam pemasaran suatu produk</u>.

Pada dasarnya, imbalan utama yang diinginkan setiap pelanggan atas pembelian dari suatu produk adalah memperoleh kepuasan. Meskipun pada akhirnya banyak diantara pelanggan menelan kekecewaan karena mutu produk dan pelayanan yang diberikan tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginanya. Agar kepuasan itu senantias dirasakan pelanggan, maka pemasar sebagai ujung tombak perusahan di

lapangan dan memjembatangi antara perusahaan dengan pelanggan memainkan peranan yang menetukan. Karena, ia dalam keseharianya paling banyak berhubungan (berkomonikasi) secara lansung dengan pelanggan dan paling banyak mengetahui kebutuhan dan keninginan pelanggan dibanding karyawan-karyawan lainya yang dimiliki perusahaan. Olehnya itu, untuk meraih kesuksesan dalam pemasaran produk, pemasar perlu membekali diri dengan kemampuan teknis yang didukung oleh sikap dan niat yang positif, rasa percaya diri yang tinggi serta wawasan yang luas dalam menciptakan kepuasan pelanggan sebagai misi utama pemasaran yang harus diperankan karena bagi pemasar kepuasan pelanggan adalah di atas segalanya. Sesungguhnya banyak hal yang dapat diperankan pemasar untuk memuaskan pelanggan. Mengutamakan kesegaran mutu mutu produk yang terjamin dengan pengontrolan secara terus menerus hingga sampai ditangan pelanggan adalah salah satu diantaranya. Demikian halnya dalam pemberian pelayanan. Mendidik dan memperlakukan pelanggan dengan sopan santun melalui pengungkapan bahasa yang diinginkan pelanggan dan menjelaskan (mendemonstrasikan) secara terbuka mengenai mutu produk, cara penggunaan dan manfaat yang dapat diperoleh. Lebih dari pada itu, selama berlansungnya pemasaran, mata dan telinga pemasar harus bekerja. Ia harus memperhatikan prilaku pelanggan. Pujian dan keluhan pelanggan mengenai mutu produk, harga,

dan pelayanan harus dicatat sebagai masukan yang berharharga bagi perusahaan guna penyempurnaan mutu produk, harga dan pelayanan selanjutnya kepada pelanggan. Kesemuaya ini pada perinsipnya dilakukan untuk menciptakan kepuasan pelanggan sebagai kunci dalam merai sukses pemasaran produk sehingga pelanggan dapat semakain menggemari produk, meningkatkan pembelianya dan mau melakukan pembelian ulang secara berkelanjutan.

7. Bersilaturrahmi kepada pelanggan merupakan salah satu cara terbaik untuk mengikat pelanggan.

Bagi perusahaan, pelanggan merupakan mahkluk yang misterius yang prilakunya sering tak dapat diramalkan secara pasti. Keinginan dan kebutuhanya dapat saja berubah setiap saat, begitu dinamisnya sehingga sering merusak rencana-rencana strategis pemaseran perusahaan yang telah disusun secara seksama yang pada akhirnya pelaksanaanya berantakan. Untuk menghindari hal yang demikian itu, terlebih dahulu pengetahuan mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan mutlak harus dilakukan. Salah satu cara terbaik yang dapat ditempuh adalah melakukan kunjungan silaturrahmi kepada pelanggan. Melalui kunjungan silaturrahmi kepada pelanggan banyak manfaat yang dapat diperoleh. Disatu pihak, pelanggan akan meresa dihormati, diperlakukan dengan baik sebagai manusia dewasa yang memiliki sikap perasaan , kebutuhan dan keinginanyang harus dipenuhi, sehingga dengan sendirinya ia akan

mengungkapkan secara terbuka mengenai produk yang sebenarnya ia butuhkan dan inginkan. Sementara itu, perusahaan yang berada dipihak lainya akan menduga, mengetahiu dan berusahaan menciptakan produk yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan pelenggan tersebut. Namun yang terpenting dari semua itu adalah untuk menciptakan suasana keakraban dan tali persaudaraan (kekeluargaan) yang harmonia sebagai pengikat yang kuat terhadap para pelanggan agar mereka dapat saling memberi dan menerima keuntungan yang pantas melalui suatu produk.

8. Perusahaan tidak hanya memandang pelanggan sebagai pembeli atau pemakai akhir produk, tetapi lebih dari itu ia harus memandang pelanggan sebagai parner yang sesungguhnya dalam produk yang dapat saling menghidupi dan menguntungkan.

Dalam mengembangkan suatu perusahaan, pelanggan itu tidaklah sekedar dipandang sebagai pembeli atau pemakai akhir produk, tetapi lebih dari itu pelanggan dipandang sebagai parner yang sesungguhnya dalam produk yang dapat saling menghidupi dan menguntungkan. Oleh karena itu, baik pelanggan (pemakai akhir produk), penyalur, pemasok bahan baku, ataupun aorang-orang yang dapat memberikan konstribusinya dalam penciptaan produk dan pemecahan persoalan-persoalan dalam pemasarenya. Bahkan termasuk karyawan perusahaan itu sendiri semuanya dapat dipandang sebagai pelanggan yang harus dihormati dan diperlakukan dengan baik sebagai manusia dewasa yang memiliki sikap, perasaan, kebutuhan dan harapan yang ingin dipenuhi.

Dengan cara pandang pelanggan demikian itu, perusahaan akan senantiasa mengembangkan pola hubungan yang baik dengan pelenggan, saling menghidupi dan menguntungkan yang pada akhirnya akan menempatkan ia pada posisi perusahaan yang berorintasi pelanggan yang sesungguhnya. Perusahaan yang menempatkan diri pada posisi yang berorintasi pelenggan sesungguhnya, akan menjadi pemenang dimasa kini dan sesudahnya. Sebaliknya perusahaan yang mengabaikan perpektif ini akan mengelami kesulitan dalam pengembangenya.

Saran-Saran

1. Agar dapat tetap survive, bertumbuh dan semakin berkembang dimasa yang akan datang, maka perusahaan PT. Bukaka Agro hendaknya menjadikan Penciptaan produk pakan udang yang bermutu baik sebagai pegangan utama dalam pengelolaanya. Oleh karena, dalam kenyataan selama ini menunjukan bahwa lambanya perkembangan perusahaan terutama disebabkan oleh rendahnya kemampuan daya saing produk dipasaran akibat dari masih rendahnya mutu produk pakan udang yang dihasilkan dibanding pesaing. Dengan demikian, maka penciptaan produk pakan udang yang bermutu baik mutlak harus dilakukan. Untuk itu, maka salah satu cara yang dapat ditempuh adalah senantiasa memodifikasi atau merancang ulang produk guna memenuhi kebutuhan dan keinginn pelanggan yang selalu berubah, mengimbangi penawaran baru dari pesang dan meningkatkan

kepuasan pelanggan terhadap produk.

2. Untuk lebih memacu peningkatan produktifitas dan mutu produk yang dihasilkan, maka perusahaan PT. Bukaka Agro hendaknya menumbuhkan budaya mutu, mengembangkan jalur-jalur yang dapat menjamin kelancaran arus komonikasi yang terbuka lebar dan semakin mengembangkan pola hubungan yang baik antara karyawan demgan menejer maupun anter karyawan itu sendiri pada setiap lapisan dalam orga isasi perusahaan. Selain itu, karyawan hendaknya semakin dihormati dan diperlakukan sebagai manusia dewasa yang memiliki kemampuan, sikap, perasaan dan harapan-harapan yang ingin dipenuhi. Kalau perlu, pemberian motivasi semakin ditingkatkan baik pemberian dalam bentuk imbalan ekonomis maupun non ekonimis.

3. Dalam hal pemasaran produknya, hendaknya perusahan PT Bykaka Agro tidak hanya memfokuskan diri dalam wilayah pemasaran lokal pada wilayah Sulawesi Selatan, melainkan perlu membuka jaringan pemasaran baru melalui pembinaan pola hubungun kerjasama saling menguntungkan dengan pelanggan-pelanggan, baik yang berada pada Kawasan Indonesia Timur khususnya maupun pada wialyah pemasaran seputar Indonesia pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Mudjiman. 1982. Makanan Udang dan Ikan. Penebar Swadaya, Jakarta.

Anonim. 1987. Survei Pemasaran Udang Hasil Budidaya Tambak dan Sistem Permodalan di Sulawesi Selatan. Lembaga Penelitian Universitas Hasanuddin, Ujung Pandang.

Anonim. 1991. Laporan Tahunan. Dinas Perikanan Propinsi Daerah Tingkat I Sulawesi Selatan, Ujung Pandang.

Baharsyah, S. 1992. Tantangan dan Kendala Pengembangan Agribisnis di Indonesia. Ceramah Ilmiah yang Disampaikan pada Pelantikan Pengurus PERHEPI Komisariat Ujung Pandang, Ujung Pandang.

Basu, S. D. H. 1982. Saluran Pemasaran. FE-UGM, Yogyakarta.

Downey, D. W. dan S. P Erickson. 1990. Manajemen Agribisnis. Edisi kedua, Erlangga, Jakarta.

Guiltinan J.P. dan G. W. Paul. 1990. Manajemen Pemasaran (Strategi dan Program). Edisi kedua. Erlangga, Jakarta.

Ismail A. dan A. Sudradjat. 1992. Pengelolaan Budidaya Udang Windu Intensif. Balai Penelitian Budidaya Pantai, Maros.

Kadin Sulawesi Selatan. 1992. Materi Pelatihan. Pengembangan Orientasi Pemasaran, Ujung Pandang.

Philip Kotler. 1986. Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan dan Pengendalian. Erlangga, Jakarta.

Thomas J. P. dan Robert h. Waterman, Jr. 1985. Rahasia Perusahaan Unggul. Dunia Pustaka Jaya, Jakarta.

Rewoldt H. S., J. D. Scott dan R. M. Warshaw. 1991. Strategi Harga dalam Pemasaran. Rineka Cipta, Jakarta.

W. I. M. Poli. 1990. Pengendalian Mutu Terpadu. Ujung Pandang.