



UNIVERSITAS INDONESIA

**STRATEGI BERSAING KOMODITAS SAPI POTONG
DI INDONESIA
(STUDI KASUS PADA PT. ELDERS INDONESIA)**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.A.) dalam Ilmu
Administrasi**

FIRMANSYAH RAMADHANY

0906655465

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL
ANGKATAN XI**

TAHUN 2011

[i]

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Firmansyah Ramadhany, SIp
NPM : 0906655465
Program Studi : Administrasi Bisnis Internasional
Judul Tesis : Strategi Bersaing Komoditas Sapi Potong Di Indonesia
(Studi Kasus Pada PT. Elders Indonesia)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian prasyarat yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Administrasi Bisnis Internasional, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Drs. Pantius D. Soeling, Msi (.....)
Pembimbing : Prof. Dr. Martani Huseini (.....)
Penguji Ahli : Dr. B. Yulianto Nugroho (.....)
Sekretaris Penguji : Eko Sakapurnama, MBA (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 2 Januari 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Firmansyah Ramadhany

NPM : 0906655465

Tanda Tangan :



Tanggal : 23 Desember 2011

Email : enthe_tm@yahoo.com

KATA PENGANTAR

Kinerja produksi sapi potong di Indonesia sampai dengan tahun 2011 masih rendah. Lemahnya produktifitas ternak lokal di tengah konsumsi masyarakat yang tinggi berakibat ketersediaan ternak lokal terus menyusut. Selain masih belum mampu memenuhi kebutuhan daging domestik, tingkat pertumbuhan populasi sapi potong lokal juga cenderung stabil rendah.

Program Swasembada Daging Sapi (PSDS) yang beberapa kali dicanangkan oleh pemerintah belum juga membuahkan hasil yang memuaskan. Program yang dicetuskan sejak tahun 2000 sampai sekarang menghadapi kendala-kendala dan mengalami kemunduran dalam pencapaiannya. Rendahnya perhatian pemerintah terhadap pembudidayaan sapi lokal mengakibatkan pasokan sapi terus berkurang.

Peningkatan impor sapi bakalan dan daging sapi impor bukanlah solusi pemecah permasalahan kebutuhan daging nasional. Kebijakan pemerintah untuk lebih meningkatkan impor sapi bibit merupakan langkah yang bijak untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas sapi lokal, karena mahalnya dana serta waktu yang relatif lama berdampak sedikitnya perusahaan yang fokus dalam bidang pembibitan ini.

PT. Elders Indonesia sebagai anak perusahaan dari Elders Limited yang telah memiliki reputasi dan pengalaman dalam bisnis sapi potong, sesuai dengan misinya, diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kepentingan dan pengembangan industri sapi potong nasional.

Bogor, 23 Desember 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Firmansyah Ramadhany, SIp
NPM : 0906655465
Program Studi : Pasca Sarjana
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Strategi Bersaing Komoditas Sapi Potong Di Indonesia
(Studi Kasus Pada PT. Elders Indonesia)**

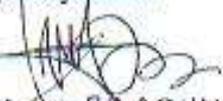
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Dibuat di : Bogor

Pada tanggal : 23 Desember 2011

Yang menyatakan


(.....FIRMANSYAH RAMADHANY.....)

ABSTRAK

Nama : Firmansyah Ramadhany, SIp

Program Studi : Ilmu Administrasi

Judul : Strategi Bersaing Komoditas Sapi Potong Di Indonesia
(Studi Kasus Pada PT. Elders Indonesia)

" PT Elders Indonesia sebagai perusahaan pengimpor sapi bakalan, penggemukan, pemotongan, dan distribusi sapi dan daging sapi kelas A membawa kita pada pertanyaan yang berkaitan pada posisi perusahaan tersebut di dalam peta persaingan komoditas sapi potong di Indonesia dan strategi bersaing yang digunakan oleh PT. Elders Indonesia.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan strategi terbaik bagi perusahaan tersebut agar dapat memenangkan persaingan dalam bisnis komoditas sapi potong di Indonesia, mendapatkan keuntungan bagi perusahaan, dan yang pada gilirannya memberikan kontribusi pada pengembangan komoditas sapi potong di Indonesia.

Model penelitian ini menggunakan *5-Forces Model* yang dikembangkan oleh Potter untuk mengidentifikasi pihak-pihak yang mempengaruhi strategi dan kebijakan bisnis PT. Elders Indonesia. Kelima kekuatan dalam model tersebut mencakup pemasok, pembeli, produk baru, pendatang baru, dan pesaing. Penelitian ini juga melihat kebijakan pemerintah terhadap industri sapi potong di Indonesia dan sejauh mana kebijakan tersebut mempengaruhi strategi bisnis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. Elders Indonesia mendapatkan keuntungan yang relative stabil dengan tidak adanya perubahan dalam strategi profit. Untuk meningkatkan mutu, kualitas, dan pengawasan terhadap hasil produksi berupa daging sapi dan obat-obatan untuk hewan PT. Elders Indonesia disarankan untuk mengembangkan strategi integrasi horizontal.

Kata kunci: strategi bersaing, impor, sapi potong, peternakan, daging sapi, daging sapi dingin

ABSTRACT

Name : Firmansyah Ramadhany, SIp

Study Program: Administration Science

Title : Competitive Strategies Beef Cattle Commodity in Indonesia
(Case Study in PT. Elders Indonesia)

“The success of a prominent, licensed and internationally certified slaughter house and feedlot, PT Elders Indonesia, on class A beef cattle import, production, and distribution, has led to questions pertaining the place of the company in the overall picture of beef cattle business mapping in Indonesia. It is interesting to learn the different competitive strategies employed and implemented by the company.

The purposes of this study were to identify the best strategy for the company to be able to compete with other similar industries in Indonesia and make progressive profit, which in turn to give a contribution for the development of national beef cattle industry in Indonesia.

This study used the 5-Forces Model developed by M. Potter to identify the key players affecting the business policy and strategy of the company. The Model outlines 5 main forces in business: supplier, buyer, new product, newcomer, and competitor. The study also looked into the government’s policy on the national beef cattle industry and to what extent it has influenced the business strategy.

The results showed that PT Elders Indonesia had a relatively stable profit development with the same business strategy. The horizontally integrated strategy should continuously be developed in order to improve the quality and control of beef cattle product and by product.”

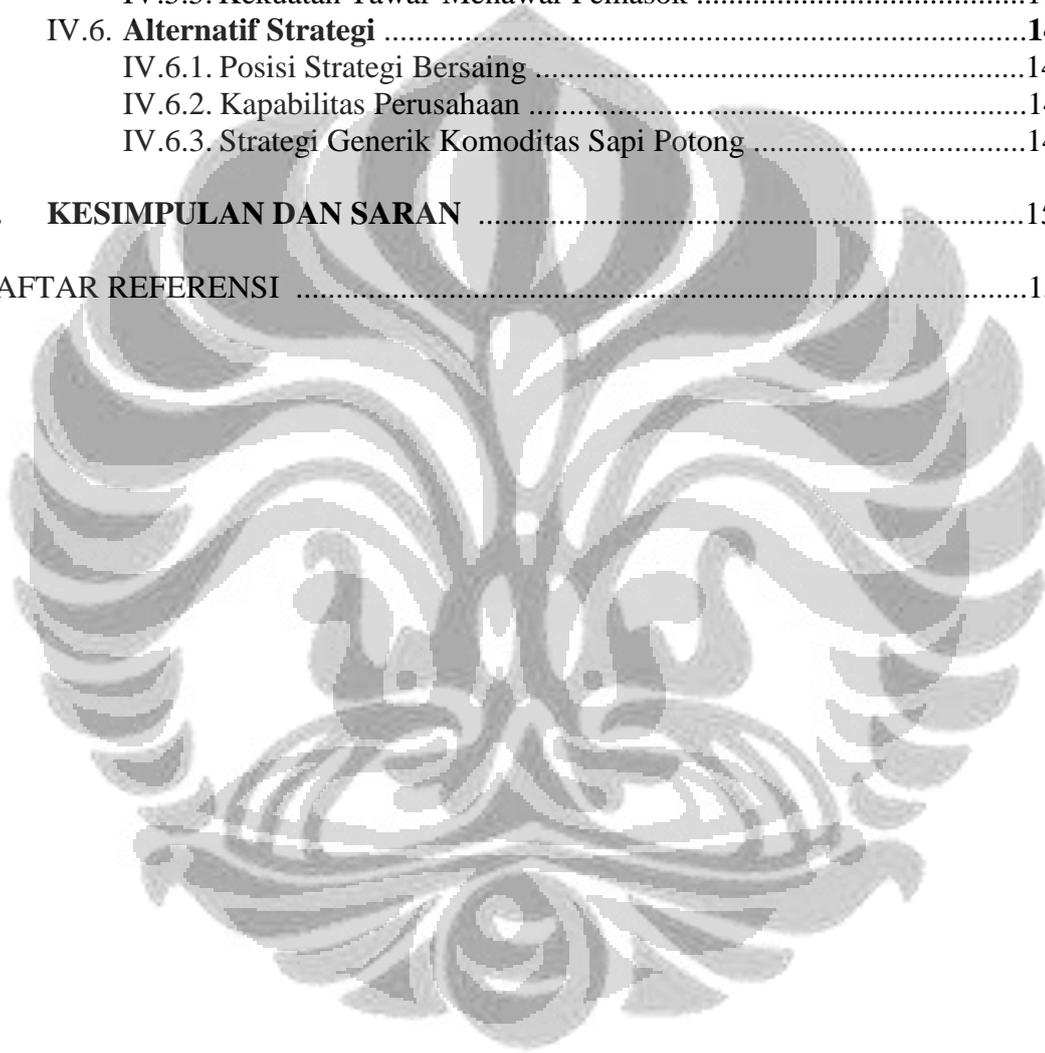
Key words: *competitive strategy, import, beef cattle, breeding cattle, beef, chilled beef*

DAFTAR ISI

| | |
|---|-----------|
| HALAMAN JUDUL | i |
| LEMBAR PENGESAHAN | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS | iii |
| KATA PENGANTAR | iv |
| UCAPAN TERIMA KASIH | v |
| LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH | vii |
| ABSTRAK | viii |
| ABSTRAC | ix |
| DAFTAR ISI | x |
| DAFTAR GAMBAR | xiii |
| DAFTAR TABEL | xiv |
| DAFTAR LAMPIRAN | xv |
| I. PENDAHULUAN | 1 |
| I.1. Latar Belakang | 1 |
| I.1.1. Program Swasembada Daging Sapi Tahun 2014 | 7 |
| I.1.2. Peta Persaingan Impor Daging Sapi dan Sapi Hidup dari Australia..... | 9 |
| I.2. Tinjauan Agribisnis Sapi Potong Di Indonesia | 12 |
| I.2.1. Pembangunan Peternakan Dalam Sektor Pertanian | 12 |
| I.2.1.1. Peningkatan Ketahanan Pangan | 12 |
| I.2.1.2. Pengembangan Agribisnis | 13 |
| I.2.1.3. Produksi Dan Produktivitas Ternak Penghasil Daging | 13 |
| I.2.2. Populasi, Produksi, Dan Konsumsi Daging Sapi Nasional | 14 |
| I.2.2.1. Dinamika Populasi Berbagai Bangsa Sapi Potong ... | 14 |
| I.2.2.2. Sistem Produksi Dan Usaha Perkembangbiakan | 15 |
| I.2.2.3. Tren Permintaan dan Konsumsi | 17 |
| I.2.3. Daging Sapi Internasional Dalam Industri Sapi Potong Nasional | 18 |
| I.2.3.1. Peran Negara Pengekspor Daging Sapi Dan Sapi Hidup | 18 |
| I.2.3.2. Tren Permintaan Terhadap Berbagai Jenis Daging Sapi Impor | 19 |
| I.2.4. Peran Sektor Perdagangan Dalam Tata Niaga Daging Dan Sapi Hidup | 20 |
| I.3. Perumusan Masalah | 22 |
| I.4. Tujuan Penelitian | 23 |
| I.5. Manfaat Penelitian | 24 |
| I.6. Batasan Masalah | 25 |

| | | |
|-------------|--|-----------|
| II. | TINJAUAN PUSTAKA | 26 |
| II.1. | Teori Strategi Bersaing | 26 |
| II.1.1. | Definisi Strategi | 26 |
| II.1.2. | Manajemen Strategik | 30 |
| II.1.3. | Jenis - Jenis Strategi | 35 |
| II.1.3.1. | Strategi Integrasi | 36 |
| II.1.3.2. | Strategi Intensif | 37 |
| II.1.3.3. | Strategi Diversifikasi | 39 |
| II.1.3.4. | Strategi Defensif | 39 |
| II.2. | Strategi Bersaing | 41 |
| II.3. | Analisis Struktural Industri Porter | 43 |
| II.3.1. | Ancaman Pendetang Baru | 45 |
| II.3.2. | Tingkat Persaingan Diantara Pesaing | 48 |
| II.3.3. | Tekanan Dari Produk Pengganti | 49 |
| II.3.4. | Kekuatan Tawar Menawar Pembeli | 50 |
| II.3.5. | Kekuatan Tawar Menawar Pemasok | 51 |
| II.4. | Konsep Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>) | 51 |
| II.5. | Strategi Generik | 58 |
| II.6. | Dimensi-Dimensi Strategi Bersaing | 64 |
| II.7. | Matrix Internal – Eksternal | 67 |
| III. | METODE PENELITIAN | 69 |
| III.1. | Kerangka Pemikiran | 69 |
| III.2. | Tahapan Penelitian | 70 |
| III.3. | Lokasi Penelitian | 71 |
| III.4. | Jenis Penelitian | 71 |
| III.5. | Teknik Pengumpulan Data | 72 |
| III.6. | Teknik Analisis Data | 74 |
| IV. | ANALISIS DAN PEMBAHASAN | 76 |
| IV.1. | PT. Elders Indonesia | 76 |
| IV.1.1. | Sejarah | 78 |
| IV.1.2. | Visi | 79 |
| IV.1.3. | Misi | 80 |
| IV.1.4. | Keadaan Saat Ini | 80 |
| IV.1.5. | Sikap dan Strategi Perusahaan | 80 |
| IV.2. | Intensitas Persaingan Bisnis Sapi Potong Di Indonesia | 81 |
| IV.2.1. | PT. Hutama Sejahtera Indonesia | 82 |
| IV.2.2. | PT. Santori Beef | 82 |
| IV.2.3. | PT. Sinar Daging Perdana | 83 |
| IV.2.4. | PT. Bina Mentari Tunggal | 83 |
| IV.3. | Analisis Lingkungan Internal | 86 |
| IV.3.1. | Analisis Sumber Daya Perusahaan | 86 |
| IV.3.2. | Analisis Kemampuan Perusahaan | 90 |
| IV.4. | Analisis Lingkungan Eksternal | 95 |
| IV.4.1. | Analisis Lingkungan Makro | 95 |
| IV.4.1.1. | Ekonomi | 95 |
| IV.4.1.2. | Kebijakan dan Peraturan Perundangan | 111 |

| | |
|--|------------|
| IV.4.1.3. Jaminan Pelayanan Kesehatan Hewan | 128 |
| IV.4.1.4. Sociocultural | 131 |
| IV.4.1.5. Teknologi | 132 |
| IV.4.2. Analisis Lingkungan Industri | 133 |
| IV.5. Analisis Struktural Industri Porter..... | 134 |
| IV.5.1. Ancaman Pendetang Baru | 135 |
| IV.5.2. Persaingan Diantara Perusahaan Eksisting | 137 |
| IV.5.3. Ancaman Produk Pengganti | 140 |
| IV.5.4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli..... | 141 |
| IV.5.5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok | 142 |
| IV.6. Alternatif Strategi | 143 |
| IV.6.1. Posisi Strategi Bersaing | 143 |
| IV.6.2. Kapabilitas Perusahaan | 147 |
| IV.6.3. Strategi Generik Komoditas Sapi Potong | 148 |
| V. KESIMPULAN DAN SARAN | 151 |
| DAFTAR REFERENSI | 154 |



DAFTAR GAMBAR

| | | |
|-------------|--|-----|
| Gambar 1.1. | Konsumsi Daging Sapi, 2004 – 2007 | 1 |
| Gambar 1.2. | 10 Provinsi Utama Produsen Daging Sapi | 5 |
| Gambar 1.3. | Peta Persaingan Perusahaan Importir Sapi Potong di Indonesia | 9 |
| Gambar 1.4. | Rantai Kegiatan Perusahaan Pengimpor Sapi Potong | 10 |
| Gambar 1.5. | <i>Market Shared</i> Komoditas Sapi Potong Kelas A | 11 |
| Gambar 1.6. | Populasi Sapi Potong Tahun 2005-2009 | 14 |
| Gambar 1.7. | Populasi Sapi Potong per Bangsa Tahun 2009 | 15 |
| Gambar 1.8. | Penyediaan Daging Sapi Lokal, Ex-Bakalan dan Impor | 18 |
| Gambar 2.1. | Model Manajemen Strategik | 31 |
| Gambar 2.2. | Proses Formulasi Strategi | 34 |
| Gambar 2.3. | Strategi Pasar Produk | 38 |
| Gambar 2.4. | Lima Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri | 44 |
| Gambar 2.5. | Rantai Nilai Porter | 55 |
| Gambar 2.6. | Tiga Strategi Generik | 63 |
| Gambar 2.7. | Model Untuk Strategi Perusahaan | 67 |
| Gambar 3.1. | Kerangka Penelitian | 69 |
| Gambar 4.1. | Proyeksi Perkembangan Sapi Potong per Bangsa | 98 |
| Gambar 4.2. | Analisis Struktural Industri Porter PT. Elders Indonesia | 134 |
| Gambar 4.3. | <i>Market Shared</i> Komoditas Sapi Potong Kelas A | 138 |
| Gambar 4.4. | Model Untuk Strategi Perusahaan | 145 |
| Gambar 4.5. | Rantai Nilai Porter | 147 |

DAFTAR TABEL

| | | |
|------------|--|-----|
| Tabel 1.1. | Impor Daging Sapi Tahun 2004 – 2009 | 6 |
| Tabel 4.1. | Daftar Unit Usaha yang telah memperoleh Nomor Kontrol Veteriner (NKV) di Jawa Barat | 81 |
| Tabel 4.2. | Penyediaan dan Konsumsi Daging Sapi Tahun 2005-2009 | 85 |
| Tabel 4.3. | Performa Bisnis Perusahaan Feedlot di Indonesia | 99 |
| Tabel 4.4. | Proyeksi Penyediaan & Permintaan Daging Sapi | 101 |
| Tabel 4.5. | Jumlah Impor Daging Sapi 2004-2009 | 102 |
| Tabel 4.6. | Proporsi Jenis Daging dan Jeroan Sapi Impor | 103 |

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Daging sapi merupakan salah satu sumber protein hewani yang paling disukai oleh masyarakat. Akan tetapi, sampai dengan saat ini, tingkat konsumsi daging sapi pada masyarakat Indonesia masih lebih rendah jika dibandingkan dengan tingkat konsumsi daging sapi pada negara berkembang lainnya. Menurut data statistik dari Departemen Pertanian, konsumsi daging sapi terus meningkat dari tahun 2003 sampai dengan tahun 2007, dan sempat menurun pada tahun 2005.

Penurunan konsumsi daging sapi di tahun 2005 ini selain disebabkan oleh penurunan konsumsi masyarakat, akibat kenaikan BBM, juga disebabkan oleh faktor eksternal seperti adanya kasus sapi gila yang terjadi di Amerika serta penyakit mulut dan kuku di India dan Kanada, (*Blue Print PSDS 2014*).

Gambar 1.1. Konsumsi Daging Sapi, 2004 – 2008



Sumber: Kementerian Pertanian , Direktorat Jendral Peternakan

Pemerintah dan masyarakat Indonesia sejak lama bermimpi ingin mencapai swasembada daging. Pemerintah ingin mengulang sukses sebagai negara pengekspor sapi seperti pada era tahun 1970-an. Seperti pada tahun 1972, Indonesia mengapalkan sekitar 15 ribu sapi dan kerbau ke Singapura dan Hongkong, (*Blue Print PSDS 2014*).

Sayangnya, program swasembada daging sapi yang dicetuskan sejak tahun 2000 sampai sekarang menghadapi kendala-kendala dan mengalami kemunduran dalam pencapaiannya. Dapat dilihat dari jumlah peningkatan konsumsi daging sapi yang belum dapat diimbangi oleh peningkatan produksi pada daging sapi yang memadai. Hal ini ditandai oleh kurang baiknya mutu dan jumlahnya yang tidak mencukupi, sehingga terjadi jurang yang semakin lebar antara jumlah permintaan dan produksi daging sapi.

Pada waktu itu, program bernama Program Kecukupan Daging Sapi yang diartikan tersedianya secara cukup pangan hewani asal ternak khususnya daging sapi sampai tingkat rumah tangga. Pengertian ketersediaan tersebut adalah paling tidak 90% tersedia dari *supply* dalam negeri, sehingga kecukupan bersifat swasembada *on trend*, yang artinya pada kurun waktu tertentu dapat saja dilakukan impor. Program tersebut ternyata lebih banyak bersifat rencana dan sama sekali tidak didukung oleh anggaran yang memadai sehingga lebih banyak bersifat wacana dari rapat ke rapat atau dari seminar ke seminar.

Program Swasembada Daging Sapi (PSDS) 2014 sebenarnya merupakan program lanjutan yang telah dicanangkan sebelumnya sejak tahun 2001-2005. Program swasembada daging sapi dicetuskan lagi menjadi Program Percepatan

Pencapaian Swasembada Daging Sapi (P2SDS) 2008-2010. Program ini juga gagal mencapai target karena berbagai alasan, Yusdja et al. (2004), antara lain:

- a) kebijakan program yang dirumuskan tidak disertai dengan rencana operasional yang rinci,
- b) program-program yang dibuat bersifat *top down* dan berskala kecil dibandingkan dengan sasaran yang ingin dicapai,
- c) strategi implementasi program disamaratakan dengan tidak memperhatikan wilayah unggulan, tetapi lebih berorientasi pada komoditas unggulan,
- d) implementasi program-program tidak memungkinkan untuk dilaksanakan evaluasi dampak program,
- e) program-program tidak secara jelas memberikan dampak pada pertumbuhan populasi secara nasional

Pemerintah kemudian mencanangkan Program Swasembada Daging Sapi (PSDS) tahun 2010-2014. Agar tidak lagi mengulang kegagalan program-program sejenis sebelumnya, PSDS 2014 telah dipersiapkan secara matang, yang didahului oleh penyusunan dokumen *blue print*, langkah-langkah operasional teknis dan berbagai kebijakan serta peraturan perundang-undangan.

Di dalam *blue print* tersebut telah memuat kerangka pikir dan *road map scenario* pencapaian yaitu *pesimistic*, *most-likely* dan *optimistic* disertai dengan 5 kegiatan pokok beserta 13 langkah operasional, rencana aksi, organisasi pelaksana

dan pembiayaannya. Bahkan dalam perkembangannya, PSDS 2014 diperluas menjadi Program Swasembada Daging Sapi dan Kerbau (PSDS&K).

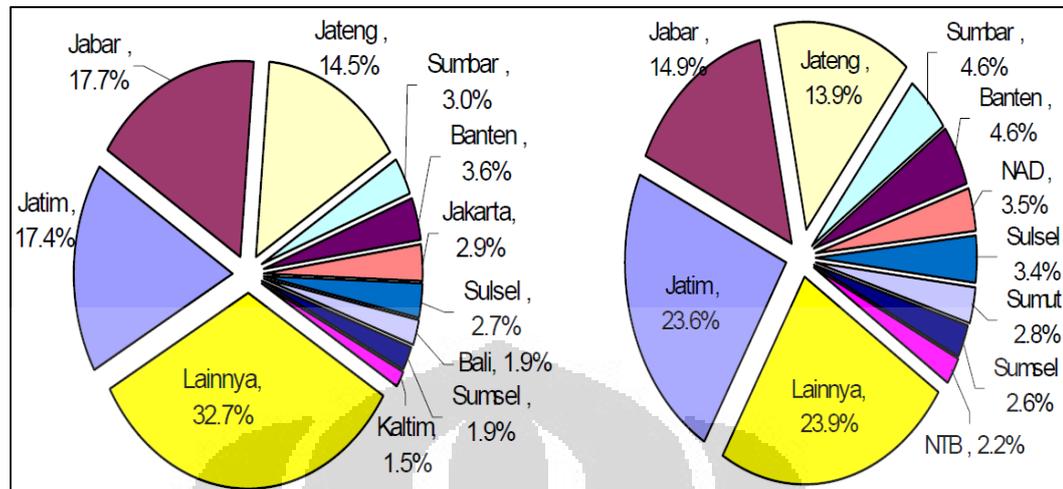
Karena telah gagal untuk ketiga kalinya, tentu saja ada beban moral bagi pemerintah untuk tidak gagal lagi. Kalau PSDS 2014 tidak dapat dicapai lagi, maka kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah akan menurun. Pemerintah harus bekerja ekstra keras untuk mewujudkan program swasembada daging kali ini.

Dari berbagai daerah sentra produksi sapi lokal dilaporkan bahwa peternak saat ini enggan menjual sapi karena harganya yang rendah. Para peternak mengeluhkan hal ini karena insentif pasar yang sangat rendah ini membuat mereka malas beternak sapi.

Para peternak sapi menahan sapi untuk menunggu sampai harga membaik. Harga yang rendah dan lesunya transaksi penjualan sapi ini ditengarai karena adanya stok sapi dalam negeri yang berlebihan akibat impor. Karena alasan inilah seiring dengan harapan pencapaian target PSDS 2014, Pemerintah pada tahun ini menata impor dengan memangkas jumlah impor sapi bakalan dan daging beku.

Beberapa tahun terakhir produksi daging sapi di Indonesia masih tetap bersumber utama dari tiga provinsi di Jawa, yakni, Jawa Timur, Jawa Barat dan Jawa Tengah. Jawa Timur merupakan produsen daging sapi terbesar di tahun 2008 yang nilai produksinya mencapai sekitar 83,3 ribu ton, selanjutnya diikuti oleh Jawa Barat dengan 52,6 ribu ton dan berikutnya Jawa Tengah dengan 48,9 ribu ton.

Gambar 1.2. 10 Provinsi Utama Produsen Daging Sapi



Sumber: Kementerian Pertanian, Direktorat Jendral Peternakan 2009

Mengingat perkembangan impor yang sangat pesat ini dapat dipahami kalau Kementerian Pertanian mengeluarkan kebijakan pemangkasan impor untuk memberikan insentif harga yang lebih baik bagi peternak sapi lokal. Diharapkan dengan insentif harga yang menarik, para peternak lebih bersemangat untuk berbudiya sapi potong. Dengan demikian, ada insentif untuk meningkatkan produksi sapi potong lokal.

Pada tahun ini, pemerintah melalui Direktorat Jenderal Peternakan (Dirjen Keswan), melakukan revisi pada Peraturan Menteri Pertanian Nomor 20/Permentan/Ot.140/4/2009 Tentang Pemasukan Dan Pengawasan Peredaran Karkas, Daging, Dan Jeroan Dari Luar Negeri. Pemerintah hanya mengalokasikan impor sapi bakalan 500.000 ton dan daging beku 50.000 ton. Jika dibandingkan dengan jumlah impor daging beku tahun sebelumnya yang berjumlah 110.000 ton, pemangkasan jumlah impor daging beku ini sangat drastis. Para importir yang dirugikan dalam hal ini memberikan argumentasi bahwa jumlah impor yang

ditetapkan oleh pemerintah tidaklah realistis, terlalu drastis dan tidak didasarkan data riil dan perhitungan yang cermat.

Tabel 1.1. Impor Daging Sapi Tahun 2004 – 2009

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------------------|------|-------|-------|------|------|-------|
| Daging Sapi | 11.8 | 21.5 | 25.9 | 50.2 | 57.2 | 64.1 |
| Jeroan (Offal) | 36.5 | 34.7 | 36.5 | 13.8 | 12.9 | 10.6 |
| Jumlah | 48.3 | 56.2 | 62 | 64 | 70.1 | 74.7 |
| Kenaikan (%) | | 16.36 | 11.03 | 2.56 | 9.53 | 6.56 |
| Jeroan : Daging (%) | 75.3 | 61.7 | 58.5 | 21.5 | 18.4 | 14.19 |

Sumber: Kementerian Pertanian , Direktorat Jendral Peternakan

Para importir berargumen jika Indonesia ternyata nantinya kekurangan pasokan daging sapi, sementara jumlah populasi ternak sapi tidak meningkat pesat, malah justru pada akhirnya dikhawatirkan terjadi de-populasi jumlah sapi yang ada saat ini, terutama sapi betina.

Selain menetapkan rencana alokasi impor sapi bakalan dan daging, surat edaran Dirjen Keswan tersebut juga mewajibkan importir membeli sapi lokal sebanyak 10 persen dari total barang yang diimpor. Perusahaan impor sapi juga wajib melakukan masa karantina 14 hari, menggemukkan sapi minimal 60 hari, dan setiap siklus penggemukan dialokasikan sepertiga dari kapasitas kandang. Kebijakan mewajibkan menyerap sapi lokal untuk penggemukan memiliki semangat agar terjadi peningkatan nilai tambah (*value added*) domestik bagi peternak sapi lokal. Kebijakan ini tentu saja kebijakan yang sangat baik untuk kita dukung pelaksanaannya.

I.1.1. Program Swasembada Daging Sapi Tahun 2014

Program Swasembada Daging Sapi Tahun 2014 (PSDS-2014) merupakan salah satu dari program utama Departemen Pertanian terkait dengan upaya mewujudkan ketahanan pangan hewani asal ternak berbasis sumberdaya domestik. Program ini juga merupakan peluang untuk dijadikan pendorong dalam mengembalikan Indonesia sebagai eksportir sapi seperti pada masa lalu. Tantangan ini tidak mudah, karena menurut *Blue Print* Program Swasembada Daging Sapi 2014, saat ini impor daging dan sapi bakalan sangat besar, sekitar 30 persen dari kebutuhan daging nasional. Bahkan ada kecenderungan volume impor terus meningkat yang secara otomatis akan menguras devisa negara sangat besar. Bila kondisi ini tidak diwaspadai, hal ini dapat menyebabkan kemandirian dan kedaulatan pangan hewani khususnya daging sapi semakin jauh dari harapan, yang pada gilirannya berpotensi masuk dalam *food trap* negara eksportir. (*Blue Print* Program Swasembada Daging Sapi 2014)

Impor daging dan sapi bakalan semula dimaksudkan hanya untuk mendukung dan menyambung kebutuhan daging sapi yang terus meningkat. Di beberapa daerah ternyata daging dan sapi bakalan impor justru berpotensi mengganggu usaha agribisnis sapi potong lokal. Harga daging, jeroan dan sapi bakalan impor relatif sangat murah, karena sebagian besar merupakan produk atau barang yang kurang berkualitas.

Kegiatan agroindustri sapi potong skala besar semakin menjurus pada kegiatan hilir saja yaitu impor dan perdagangan, dengan perputaran modal yang sangat cepat dan resiko yang lebih kecil. Aktivitas agroindustri sapi

potong saat ini belum terintegrasi dan bersinergi dengan kegiatan di sektor hulu. Sementara itu kegiatan di hulu yang merupakan usaha pembibitan dan budidaya sapi, sebagian besar dilakukan oleh peternak dengan skala terbatas dan dengan margin yang kecil. Mereka harus menghadapi persaingan yang kurang seimbang, termasuk serbuan daging murah yang sebagian tidak berkualitas atau tidak terjamin ASUH.

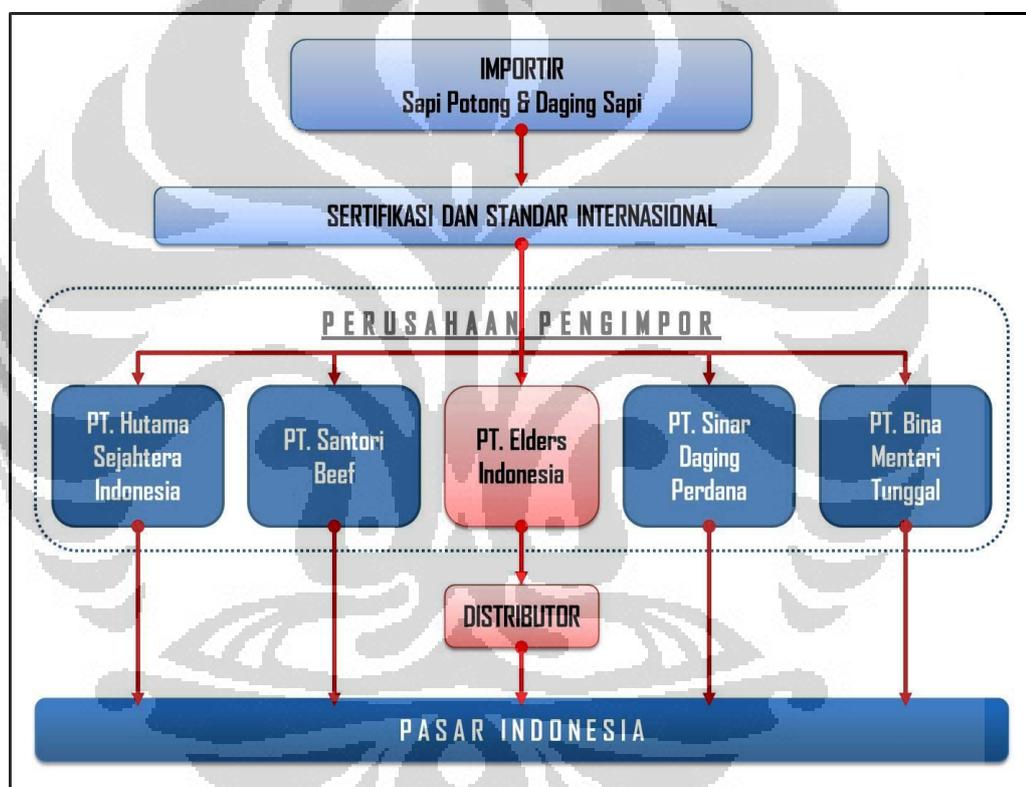
Presiden pernah mencanangkan program swasembada daging sapi 2010 melalui upaya revitalisasi pertanian sebagai dasar untuk mengembangkan agribisnis sapi potong yang berdaya saing dan sebesar-besarnya bagi kemakmuran rakyat. Namun program tersebut belum memperoleh dukungan dana yang memadai, (*Blue Print* PSDS 2014). Program tersebut justru menghadapi tantangan dan berbagai permasalahan baik dari aspek teknis, ekonomi, sosial maupun kebijakan-kebijakan pendukungnya. Koordinasi antar instansi, antar sektor, serta antar pengemban kepentingan juga masih sangat lemah, sehingga hal ini perlu mendapat perhatian untuk masa yang akan datang,

Ruang lingkup Program untuk mewujudkan PSDS 2014 mencakup 4 aspek, yaitu aspek teknis, ekonomis, kelembagaan, dan kebijakan. Salah satu tujuan penting PSDS 2014 adalah perkembangan populasi dan perbaikan produktivitas sapi potong, serta peningkatan produksi daging sapi yang terjamin ASUH secara berkesinambungan. Tujuan dari Program Swasembada Daging Sapi harus seirama dengan peningkatan pendapatan dan kesejahteraan peternak, kelestarian lingkungan hidup dan peningkatan daya saing, serta adanya kesinambungan atau keberlanjutan usaha peternakan.

I.1.2. Peta Persaingan Impor Daging Sapi dan Sapi Hidup dari Australia

Penelitian ini akan menganalisa strategi bersaing PT. Elders Indonesia sebagai salah satu dari perusahaan Indonesia yang melakukan impor sapi dari Australia. Peta persaingan komoditas sapi potong dan daging sapi impor adalah seperti yang digambarkan pada gambar 1.3. di bawah ini.

Gambar 1.3. Peta Persaingan Importir Sapi Potong di Indonesia



Sumber: Hasil olahan data oleh peneliti

Adapun klasifikasi perusahaan importir yang dimaksud adalah perusahaan yang memiliki program-program seperti yang terlihat pada gambar 1.4. di halaman berikut.

Gambar 1.4. Rantai Kegiatan Perusahaan Pengimpor Sapi Potong



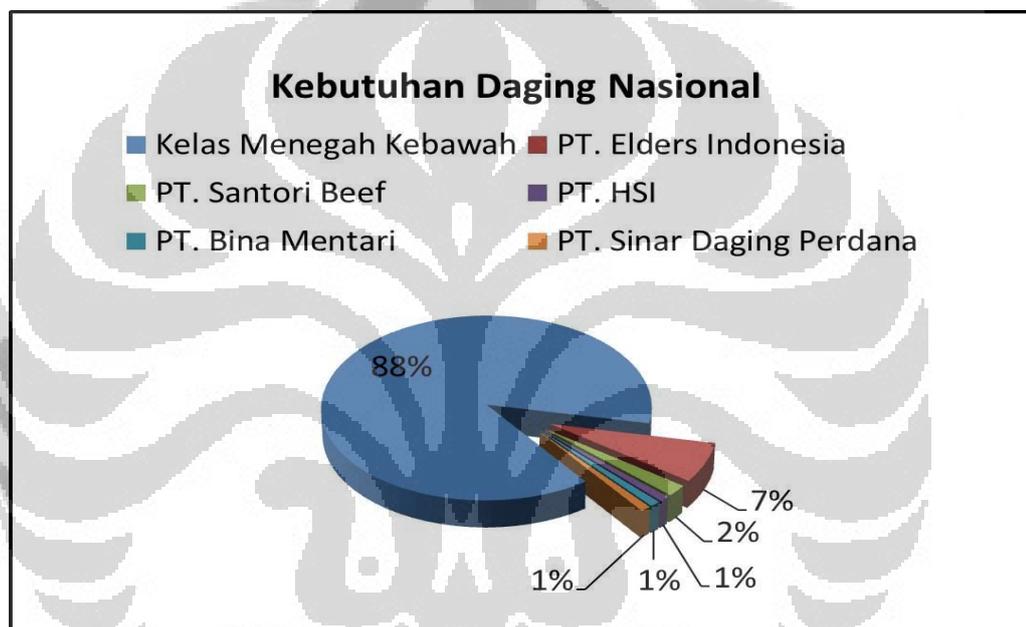
Sumber: Hasil olahan data oleh peneliti

Kegiatan-kegiatan pada perusahaan yang dimaksud adalah dimulai dari mendatangkan bibit sapi dari Australia. Sekarang, dengan adanya peraturan pemerintah Indonesia dan pengawasan yang lebih ketat, masuknya bibit sapi potong ke Indonesia dibatasi dengan pada bibit yang beratnya tidak lebih dari 350kg per ekor. Hal ini dilakukan untuk mengimbangi produksi sapi lokal di Indonesia yang tingkat produksinya kecil.

Kemudian berikutnya adalah proses penggemukan yang dilakukan oleh masing-masing perusahaan, dan pemotongan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut atau oleh anak dari perusahaan tersebut.

Proses pengepakan atau *packaging* masih dilakukan oleh perusahaan tersebut dia atas, mengelompokkan jenis daging sampai kemudian dikirimkan pada pihak distributor. Melalui distributor, daging kemudian diolah dalam kemasan siap jual dan diberi merek oleh pihak distributor, kemudian dipasarkan ke seluruh provinsi di Indonesia.

Gambar 1.5. Market Shared Komoditas Sapi Potong Kelas A



Sumber: Hasil olahan data oleh peneliti

Dari lima perusahaan, PT. Elders Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan yang tidak melakukan pemasaran sendiri. Semua hasil produknya dibeli oleh pihak distributor, yaitu PT. Sukanda Jaya, yang kemudian memasarkannya ke seluruh Indonesia. Hal ini memberikan keuntungan bagi perusahaan sehingga dapat memenuhi permintaan pasar Indonesia sebesar 7% dari total permintaan pasar akan daging sapi.

I.2. Tinjauan Agribisnis Sapi Potong Di Indonesia

I.2.1. Pembangunan Peternakan Dalam Sektor Pertanian

I.2.1.1. Peningkatan Ketahanan Pangan

Untuk mengukur ketahanan pangan dari sisi kemandirian dapat dilihat dari ketergantungan ketersediaan pangan nasional pada produksi pangan dalam negeri. Dalam operasionalnya, konsep mandiri diskenariokan sebagai kondisi dimana kebutuhan pangan nasional minimal 90 persen dipenuhi dari produksi dalam negeri (Suryana, 2004). Sebagai negara dengan jumlah penduduk yang besar, kemandirian itu menjadi lebih penting lagi. Menurut Yusdja dan Ilham (2006), industri peternakan yang ketergantungannya tinggi dengan bahan baku dan teknologi impor memiliki risiko tinggi. Ini dibuktikan dengan terguncangnya industri ayam ras dan sapi potong domestik akibat krisis moneter tahun 1997/1998, karena ketergantungan yang tinggi terhadap bahan baku pakan dan bibit impor. Demikian juga, jika terjadi ketidakstabilan politik dapat merambat ke bidang ekonomi dan perdagangan. Jika hal tersebut terjadi, dapat mengganggu ketahanan pangan nasional.

Ketergantungan pada daging dan sapi bakalan impor untuk memenuhi konsumsi domestik dapat melemahkan upaya untuk meningkatkan kemampuan dalam negeri. Jika karena sesuatu hal terjadi hambatan impor maka untuk memenuhi konsumsi terpaksa memotong sapi domestik yang terlanjur lambat berkembang. Akibatnya akan menguras populasi ternak yang dapat mengarah pada kepunahan. Oleh karena itu, ketahanan pangan

hewani khususnya daging sapi tidak akan dapat terwujud tanpa: (i) penguatan sistem pembibitan yang benar, efektif dan efisien; serta (ii) pengembangan usaha perkembangbiakan sapi (*cow calf operation*) yang handal, berbasis pakan lokal yang didukung oleh teknologi inovatif, SDM yang lebih dinamis, dan kebijakan yang mampu menciptakan suasana kondusif.

I.2.1.2. Pengembangan Agribisnis

Tulang punggung penyediaan daging sapi di Indonesia adalah peternak berskala kecil, karena hanya sedikit peternak yang berskala menengah atau besar. Peternakan rakyat berskala kecil biasanya merupakan usaha sampingan atau cabang usaha, dan ternak tersebar secara luas mengikuti persebaran penduduk.

Peternak hanya bertindak sebagai *keeper* atau *user*, hampir tidak ada yang berperan sebagai *producer*. Selain investasi pemerintah dalam pembangunan sarana dan prasarana agribisnis sapi potong, hampir tidak ada investasi swasta (pengusaha swasta) dalam agribisnis sapi potong, kecuali kegiatan *fattening*. Hal ini sangat terkait kurangnya insentif ekonomi dalam usaha

I.2.1.3. Produksi Dan Produktivitas Ternak Penghasil Daging

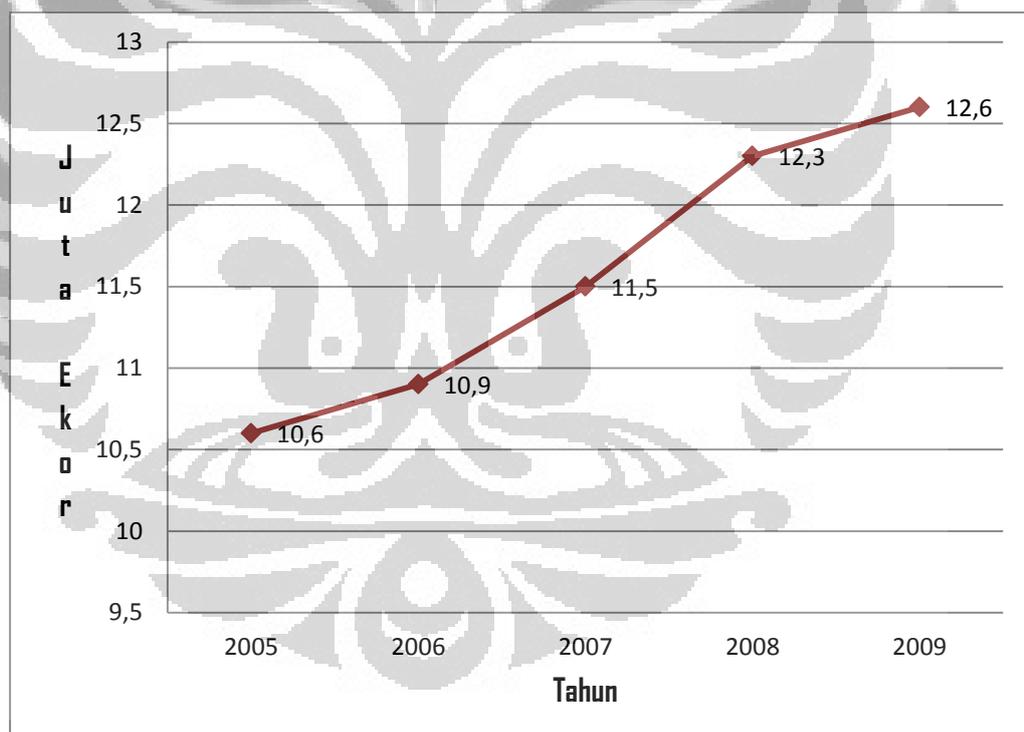
Kendala utama yang dihadapi petani dalam meningkatkan produktivitas sapi adalah tidak tersedianya pakan secara memadai terutama pada musim kemarau di wilayah yang padat ternak. Untuk itu peternak di

beberapa lokasi di Indonesia telah mengembangkan sistem integrasi tanaman ternak (*Crops Livestock System, CLS*). Pada saat ini telah dikembangkan berbagai model integrasi antara lain ternak-padi, ternak-hortikultura dan ternak-sawit.

I.2.2. Populasi, Produksi Dan Konsumsi Daging Sapi Nasional

I.2.2.1. Dinamika Populasi Berbagai Bangsa Sapi Potong

Gambar 1.6. Populasi Sapi Potong Tahun 2005-2009

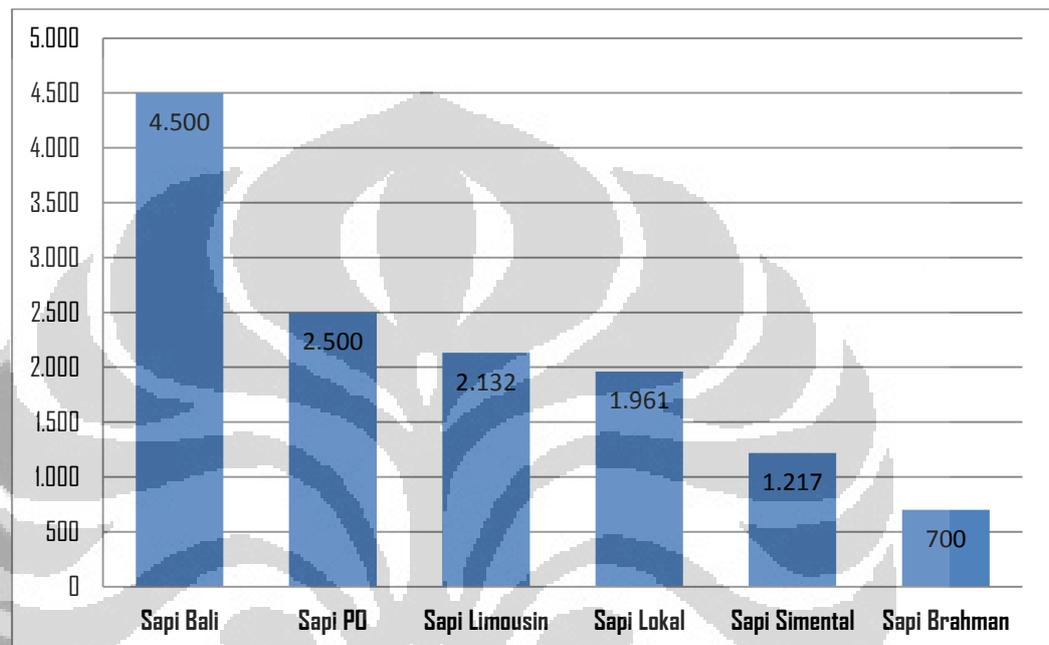


Sumber: Kementerian Pertanian , Direktorat Jendral Peternakan

Populasi ternak sapi selama kurun waktu 2005 hingga 2009 menurut *Blue Print Program Swasembada Daging Sapi 2014*, mengalami kenaikan. Pada tahun 2005 populasi sapi sebesar 10,6 juta ekor dan pada tahun 2006 menjadi 10,9 juta ekor atau meningkat 2,8%. Kenaikan populasi sapi

meningkat tajam pada tahun 2007 dan 2008 yakni masing-masing 5,5% dan 6,9%. Kenaikan populasi sapi ini kemudian melambat 2,4% pada tahun 2009, digambarkan dengan Gambar 1.6.

Gambar 1.7. Populasi Sapi Potong per Bangsa Tahun 2009



Sumber: Kementerian Pertanian, Direktorat Jendral Peternakan

Populasi sapi potong per bangsa tahun 2009 disajikan pada Gambar 1.7. Dari gambar tersebut, komposisi sapi potong tiga terbesar adalah sapi Bali, sapi PO (Peranakan Ongole), dan sapi persilangan hasil IB dengan sapi Limousin, atau sering disebut sapi Liomusin. Sapi lokal lainnya terdiri atas sapi Aceh, sapi Madura, dan sapi SO (Sumba Ongole).

I.2.2.2. Sistem Produksi dan Usaha Perkembangbiakan

Usaha sapi potong dapat dikelompokkan dalam beberapa aktivitas yang saling terkait, yaitu: (i) pelestarian atau konservasi, (ii) pembibitan atau peningkatan mutu genetik, (iii) perkembangbiakan atau *cow-calf*

operation (CCO), serta (iv) pembesaran dan penggemukan. Kegiatan pelestarian biasanya dilakukan untuk kerabat liarnya di kawasan konservasi, sedangkan pelestarian untuk utilisasi ternak dilakukan oleh masyarakat dalam suatu sistem yang disebut *genetic conservation by community*.

Pembibitan dilakukan untuk menghasilkan bibit unggul melalui permurnian/persilangan untuk membentuk rumpun/bangsa baru. Sedangkan usaha CCO biasanya ditujukan untuk menghasilkan sapi bakalan atau sekedar untuk menambah populasi. Biasanya pengertian pelestarian, pembibitan dan perkembangbiakan dicampur-adukkan, sehingga sering terjadi kesalah pahaman.

Saat ini yang menjadi masalah besar di Indonesia adalah kegiatan CCO untuk menghasilkan sapi bakalan, karena tidak mampu mencukupi kebutuhan sapi bakalan atau *feeder cattle*. Kondisi ini oleh pelaku usaha dimanfaatkan dengan melakukan impor *feeder cattle* yang merupakan *commercial stock* dari Australia sejak tahun 1980-an.

Sapi lokal yang sudah berkembang di Indonesia mempunyai banyak keistimewaan antara lain adalah: (i) reproduktivitas tinggi karena mampu menghasilkan anak setiap tahun dalam kondisi pakan terbatas, (ii) masa produktif yang panjang karena dapat beranak lebih dari sepuluh kali sepanjang hidupnya bila dipelihara dengan baik, (iii) kualitas karkas dan daging sangat bagus, sehingga harganya lebih mahal dari ex-import setiap kilogram bobot hidup, serta (iv) dapat dipelihara secara intensif maupun ekstensif. Namun sapi Bali dan sapi lokal murni lainnya mempunyai

beberapa kekurangan yaitu kurang responsif bila memperoleh pakan prima, dan bobot potongnya relatif kecil dibanding sapi tipe besar dari jenis *Bos Taurus* atau sapi silangan hasil IB. Keistimewaan dan kekurangan tersebut ternyata merupakan kekuatan atau potensi tersendiri bila usaha CCO sapi lokal diusahakan melalui pola CLS dengan memanfaatkan limbah pertanian atau perkebunan.

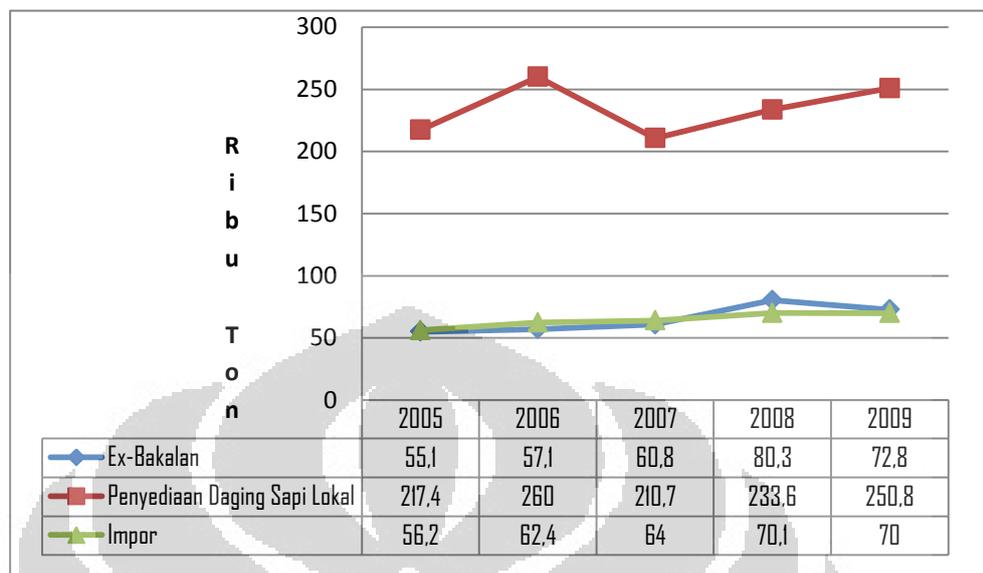
I.2.2.3. Tren Permintaan dan Konsumsi

Produksi daging sapi lokal selama kurun waktu 2005 sampai dengan 2009 masih berfluktuasi. Dari tahun 2005 sampai dengan 2006 mengalami peningkatan sebesar 19,2%, lalu terjadi penurunan pada tahun 2007 sebesar 18,8% dan selanjutnya mengalami peningkatan lagi sampai dengan tahun 2009 dengan rata-rata peningkatan sebesar 9,1%. Impor daging, baik yang berasal dari sapi bakalan dan daging, selama kurun waktu 2005 sampai dengan 2008 mengalami peningkatan rata-rata 10,6% dan tahun 2009 mengalami penurunan 5% dibanding tahun 2008.

Periode tiga tahun terakhir, sejak 2007 sampai 2009, laju pertumbuhan penyediaan daging dari produksi lokal lebih rendah dibandingkan konsumsi. Importasi ternak sapi dan daging yang semakin besar dan melebihi kebutuhan dalam negeri akan meningkatkan ketergantungan bangsa Indonesia terhadap bangsa lain.

Grafik penyediaan Daging Sapi Lokal, Ex-Bakalan dan Impor Tahun 2005-2009, dapat dilihat ada Gambar 1.8. di halaman berikut.

Gambar 1.8. Penyediaan Daging Sapi Lokal, Ex-Bakalan dan Impor 2005-2009



Konsumsi hasil ternak berupa daging pada tahun 2008 adalah 7,8 kg/kapita/tahun atau mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2007) sebesar 8,4 kg/kapita/tahun. Konsumsi kalori dan protein per kapita per hari dipengaruhi oleh pengeluaran per kapita. Pengeluaran sebulan untuk per kapita pada tahun 2008 rata-rata Rp. 386 ribu dan untuk kelompok barang makanan Rp. 193 ribu/kapita/bulan. Sedangkan pengeluaran untuk daging Rp. 7,1 ribu/kapita/bulan (1,8%) atau di bawah padi-padian Rp. 36,9 ribu/kapita/bulan (10,2%).

I.2.3. Daging Sapi Internasional Dalam Industri Sapi Potong Nasional

I.2.3.1. Peran Negara Pengekspor Daging Sapi dan Sapi Hidup

Pada saat ini status Indonesia masih sebagai negara pengimpor sapi hidup (sapi bibit dan sapi bakalan atau sapi potong) dan produk daging

(termasuk jeroan) yang sangat besar. Dalam lima tahun terakhir ini ketergantungan terhadap daging dan sapi bakalan impor masih tinggi, rata-rata sekitar 30-40% dari total konsumsi daging sapi nasional.

Tahun 2004, impor masih didominasi produk dari 2 (dua) negara yakni Australia dan New Zealand. Namun sejak tahun 2007 sesuai dengan perkembangan situasi dan status PHMU serta zoonosis berbahaya, telah dibuka secara berturut-turut produk dari USA (2007), Kanada (2008), Brasil (2009) dan Irlandia (2009), setelah memenuhi hasil analisa risiko dan diaudit dari aspek keamanan dan jaminan kehalalan. Dengan demikian, Indonesia mempunyai posisi tawar yang lebih baik, walaupun hal ini bukan berarti Indonesia akan meningkatkan impor daging atau sapi bakalan. Khusus impor sapi hidup untuk pembibitan, Indonesia masih tergantung dari 2 (dua) negara, Australia dan New Zealand. Sedangkan untuk kebutuhan sapi bakalan, impor hanya berasal dari Australia.

I.2.3.2. Tren Permintaan Terhadap Berbagai Jenis Daging Sapi Impor

Permintaan dalam negeri terhadap berbagai jenis daging sapi ex-impor antara lain untuk menunjang perkembangan pariwisata yang memerlukan pasokan daging berkualitas atau *prime cut* untuk hotel dan restoran. Selain itu dengan semakin baiknya kondisi perekonomian dan tingkat pendidikan serta kesadaran masyarakat terhadap nilai gizi daging maka telah tumbuh restoran dan cafe lokal yang menghadirkan menu dengan kelas dan jenis potongan daging tertentu.

Dalam kurun waktu tahun 2004 s/d 2006 proporsi jumlah impor jeroan terhadap daging cukup tinggi berkisar antara 58,5% - 75,3%, sehingga pemerintah sejak tahun 2007 mengeluarkan kebijakan mengurangi jumlah jenis jeroan dari 8 jenis (jantung, hati, babat, usus, limpa, paru, ginjal dan testes) menjadi 2 jenis yaitu hanya menyisakan jantung dan hati sapi. Terlihat pada tabel 3 di atas, bahwa proporsi jumlah jeroan terhadap daging yang diimpor pada tahun 2007 adalah 21,5% pada tahun 2008 menurun menjadi 18,4% dan tahun 2009 menjadi 14,19%. Diharapkan ke depan, impor jeroan dapat dikurangi atau diminimalkan, dan tidak menutup kemungkinan untuk dilarang sama sekali karena pertimbangan ASUH dan kepatutan.

I.2.4. Sektor Perdagangan Dalam Tata Niaga Daging Dan Sapi Hidup

Perubahan dan tantangan strategis yang sedang terjadi adalah berlangsungnya perdagangan bebas, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta transportasi dan telekomunikasi-informasi yang mengarah pada terbentuknya dunia tanpa batas.

Hal tersebut telah mengantarkan terjadinya perubahan pola perdagangan dan persaingan perdagangan dunia sehingga pada tahun 1988 dicetuskan kesepakatan dunia, yang dikenal sebagai *General Agreement on Tariff and Trade (GATT)*. Kesepakatan tersebut selanjutnya diwadahi dalam organisasi yang dikenal sebagai *World Trade Organization (WTO)*. Kesepakatan GATT, antara lain memuat *Agreement on Agriculture*, termasuk di dalamnya memuat perjanjian *Sanitary and Phytosanitary (SPS)* dan *Technical Barrier to Trade*

(TBT). Indonesia mengimplementasikannya melalui Undang-Undang No.7 tahun 1994. Akan tetapi saat ini justru negara-negara maju sangat protektif terhadap perdagangan komoditas pertanian (termasuk peternakan), sehingga mereka masih menerapkan tarif yang sangat tinggi. Selain itu mereka juga sangat cerdas dalam menerapkan *non-tariff barrier*, semata-mata untuk melindungi petani/peternak yang telah memperoleh subsidi sangat besar.

Pada prinsipnya, dalam perjanjian SPS dan TBT telah disepakati tentang perlakuan non-diskriminatif, bukti ilmiah, dan semua *non-tarif barrier* yang diganti dengan *tariff barrier* secara bertahap diturunkan menjadi nol (0) persen. *Non-tarif barrier* yang masih diperbolehkan adalah hanya SPS dan TBT, serta hal-hal yang berkaitan dengan agama dan kebudayaan. Oleh karena itu produk dalam bentuk barang dan jasa yang dihasilkan oleh kegiatan sub-sektor peternakan dan kesehatan hewan harus dapat memenuhi persyaratan keamanan (*safety*), standard mutu (*quality*), kesejahteraan hewan (*animal welfare*), ramah lingkungan dan berkelanjutan.

Indonesia sebagai negara yang bebas penyakit PMK dan BSE ternyata belum mampu memanfaatkan kondisi ini untuk menjadi negara eksportir daging, bahkan justru sebaliknya masih menjadi negara importir daging dan sapi bakalan dalam jumlah yang sangat besar. Oleh karena itu PSDS 2014 harus dijadikan momentum untuk mewujudkan Indonesia, dalam jangka panjang, menjadi negara eksportir seperti pada masa sebelum tahun 1980-an.

Pelaku utama dalam tataniaga daging dan ternak hidup sapi sangat berbeda. Sapi hidup banyak dikuasai oleh peternakan rakyat (berskala kecil).

Daging sapi dikuasai oleh para pedagang khusus. Untuk daging impor para importir yang tergabung dalam Asosiasi Pengimpor Daging Indonesia (ASPIDI). Untuk ternak sapi bakalan organisasi yang berperan adalah Asosiasi Feedloter Indonesia (AFINDO) dan ditingkat petani oleh Perhimpunan Peternak Sapi dan Kerbau Indonesia (PPSKI). Peran organisasi tersebut ke depan diharapkan harus lebih nyata dalam mewujudkan PSDS 2014, melalui kegiatan usaha agribisnis sapi potong berbasis sumberdaya domestik, sekaligus dalam upaya ikut memberdayakan peternak kecil di pedesaan.

I.3. Perumusan Masalah

Peneliti melihat dan memahami keinginan pemerintah dalam *Blue Print* Program Swasembada Daging Sapi 2014, untuk menekan impor sapi bakalan dan daging sapi serta mengandalkan pasokan daging dari sapi lokal. Ini sejalan dengan keinginan swasembada daging sapi tahun 2014 dan permintaan sapi potong yang meningkat, akibat dari kebijakan pembatasan impor daging. Kementerian Pertanian telah mengurangi pengadaan daging sapi beku impor pada tahun ini. Pembatasan impor ini bagian dari rencana besar swasembada daging sapi pada 2014. Melalui program ini, target populasi sapi nasional naik menjadi sekitar 17 juta ekor dari sebelumnya 12 juta ekor. Penyediaan daging sapi nasional juga dipatok naik 90 persen menjadi 420,2 ribu ton, (Pedoman Umum PSDS 2014).

Dalam perkembangan dari kondisi seperti yang telah di jabarkan di atas, para perodusen daging dan peternak sapi mulai menjadi perhatian pemerintah dan masyarakat. Perhatian ini muncul dalam bentuk dukungan dalam mengembangkan

industri daging sapi agar dapat bersaing menghadapi globalisasi dan agar dapat memenuhi target yang telah direncanakan pemerintah.

Dari penjelasan di atas, maka dapat diidentifikasi pertanyaan penelitian yang akan diteliti sebagai berikut:

- 1) Bagaimana peta persingan bisnis sapi potong di Indonesia?
- 2) Bagaimana posisi bersaing PT. Elders Indonesia di dalam bisnis sapi potong?
- 3) Apa saja pilihan strategi bersaing perusahaan PT. Elders Indonesia berdasarkan strategi persaingan?
- 4) Bagaimana PT. Elders Indonesia dapat mengimplementasikan strategi bersaing dalam bisnis sapi potong?

I.4. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan pada sub bab di atas, maka tujuan penelitian dalam proposal tesis ini adalah:

- 1) Mengetahui bagaimana peta persaingan bisnis sapi potong di Indonesia.
- 2) Mengetahui posisi bersaing PT. Elders Indonesia di dalam bisnis sapi potong.
- 3) Mengetahui pilihan strategi bersaing perusahaan PT. Elders Indonesia berdasarkan strategi persaingan
- 4) Mengetahui bagaimana PT. Elders Indonesia mengimplementasikan strategi bersaing dalam bisnis sapi potong.

I.5. Manfaat Penelitian

Dengan melihat tujuan dari penelitian di atas, maka signifikansi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Praktis

Bagi kelompok peternak dan pengusaha sapi potong, penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai respon-respon persaingan yang dapat mempengaruhi kinerja usaha dan untuk mengetahui prioritas strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja.

2) Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan), yaitu bagi perkembangan ilmu Manajemen Strategik, khususnya pada bidang pemasaran, melalui pendekatan serta metode-metode yang digunakan terutama dalam upaya untuk menggali strategi bersaing bagi pengusaha sapi potong dalam menghadapi persaingan bisnis daging sapi secara global.

3) Untuk peneliti

Sebagai informasi atau acuan dan sekaligus memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian, khususnya mengenai bagaimana kondisi yang dihadapi pengusaha sapi potong dalam persaingan bisnis daging sapi global.

I.6. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, penulis membatasi permasalahan dalam menentukan subjek dan objek yang dijadikan sumber informasi data untuk penelitian, yaitu dalam ruang lingkup PT. Elders Indonesia sebagai subjek yang diteliti. Adapun jenis sumber data terdiri dari data primer, yang didapatkan melalui wawancara langsung dengan pihak PT. Elders Indonesia, dan data sekunder, yang diperoleh melalui majalah, surat kabar, media elektronik, dan studi pustaka.

Dalam penelitian ini, penulis membatasi penelitian pada perusahaan importir sapi potong kelas A yang telah memiliki NKV (Nomor Kontrol Veteriner) yang dikeluarkan oleh pemerintah, yang memiliki program-program kerja mulai dari pembelian bibit sapi potong dari luar negeri, melakukan proses penggemukan, memiliki dan melakukan pemotongan pada rumah potong hewan, sampai dengan menghasilkan daging dalam bentuk kemasan siap edar, pemberian merek, dan melakukan pemasaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1. Teori Strategi Bersaing

II.1.1. Definisi Strategi

Kata strategi berasal dari kata dalam bahasa Yunani, *stratēgos*, yang berarti seorang komandan militer yang memiliki kecakapan pada zaman demokrasi Athena. Diawal pengertiannya, strategi diartikan sebagai *generalship*, atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jendral untuk mengatur atau merencanakan penaklukan musuh dan memenangkan peperangan. Sehingga kata strategi lebih sering digunakan dalam militer.

Dilihat dari definisinya, penjelasan di atas sama sekali tidak ada kaitannya dengan strategi dalam bisnis, baik pada sektor publik maupun organisasi atau perusahaan. Masuknya istilah strategi dalam dunia bisnis dimulai pada dekade tahun 1950-an, masa mulai munculnya perusahaan-perusahaan baru. Hal itu ditunjukkan dengan kegiatan para manajer dalam mencari gagasan untuk dapat bersaing dan memenangkan persaingan dalam bisnis.

Dengan adanya perkembangan industri dan bisnis global, perumusan strategi perusahaan menjadi hal yang sangat penting yang dapat menentukan masa depan perusahaan.

Menurut Porter (2008: hal.53,57,62-63):

- *“Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals.”*
- *“Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do.”*
- *“Strategy is creating fit among a company’s activities. The success of a strategy depends on doing many things well – not just a few – and integrating among them.”*

Dari penjabaran Porter, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah bagaimana memposisikan perusahaan menjadi sesuatu yang unik dan bernilai dengan membuat keputusan mengenai apa yang harus dijalankan dan apa yang tidak dijalankan, dan selanjutnya adalah membuat kesesuaian dari seluruh aktivitas perusahaan.

Menurut Winardi (1989, hal.46), strategi adalah keseluruhan tindakan-tindakan yang ditempuh oleh sebuah organisasi untuk mencapai sasaran-sasarannya, dan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan diperlukan adanya pengambilan keputusan strategis yang tepat.

Pengertian lain strategi adalah rencana yang disatukan, luas, dan berintegrasi, yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan. Strategi dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi, Glueck (1989, hal.12). Strategi disini adalah rencana yang disusun secara

menyeluruh dan terpadu yang merupakan keunggulan dari strategi, sehingga tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pemilihan keputusan yang tepat oleh perusahaan.

Menurut Ducker (1995, hal.18) dalam bukunya, *The Practice Management*, mengartikan strategi sebagai semua keputusan pada sasaran bisnis dan cara mencapai sasaran tersebut.

Definisi strategi yang bersumber dari Grant (1995, hal.10) dalam Analisis Strategi Kontemporer, adalah suatu srencana keseluruhan dalam memanfaatkan sumber daya untuk memperoleh kedudukan yang menguntungkan. Agar suatu strategi dapat berhasil harus memiliki tujuan yang jelas, memiliki pemahaman terhadap lingkungan eksternal, memiliki apresiasi terhadap kelemahan dan kekuatan internal, dan implementasi yang efektif.

Menurut Hunger dan Wheelen (2001, hal.16), strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif mengenai bagaimana sebuah perusahaan akan dapat mencapai misi dan tujuan perusahaan. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan dalam bersaing.

David (2004, hal.15), definisi lain strategi adalah cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akusisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan *joint venture*.

Seperti halnya Porter, Kluyver & Pearce (2006) juga mendefinisikan strategi adalah mengenai bagaimana memposisikan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaingnya dengan melibatkan pilihan industri yang akan dimasuki, produk atau *service* apa yang akan ditawarkan, dan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan. Tujuan utama dari strategi adalah untuk menciptakan nilai bagi *shareholder* dan *stakeholder* melalui penciptaan nilai bagi konsumen. Dengan kata lain, strategi akan menentukan arah bisnis perusahaan, mulai dari penentuan industri, dan penawaran produk yang disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki, pengelolaan sumber daya yang penting, sampai pada tahap memberikan nilai kepada konsumen yang pada akhirnya akan memberikan *profit* (nilai bagi *shareholder* dan *stakeholder*).

Sementara menurut Hill & Jones (2008), strategi adalah serangkaian tindakan terkait yang diperlukan manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kepemimpinan strategis adalah mengenai bagaimana mengelola paling efektif proses pembuatan strategi untuk menciptakan keunggulan bersaing. Proses pembuatan strategi adalah proses dimana manager memilih dan mengimplementasikan strategi dengan tujuan mendapatkan keunggulan bersaing. Kepemimpinan strategis berkaitan dengan mengelola proses pembuatan strategi untuk meningkatkan kinerja perusahaan, yang selanjutnya akan meningkatkan nilai perusahaan bagi para pemiliknya (para pemegang saham) dalam bentuk *profit*. Untuk itu, pemilihan strategi dengan memanfaatkan keunggulan bersaing adalah hal yang harus dilakukan dengan tepat.

II.1.2. Manajemen Strategik

Konsep manajemen strategis dikembangkan pertama kali oleh tiga serangkai, yakni Kenneth Andrews, Igor Ansoff, dan Alfred Chandler Jr. Kemudian diikuti oleh Michael Porter, Henry Mintzberg, Hamel dan Prahalad, serta banyak lagi yang mengembangkan konsep tersebut.

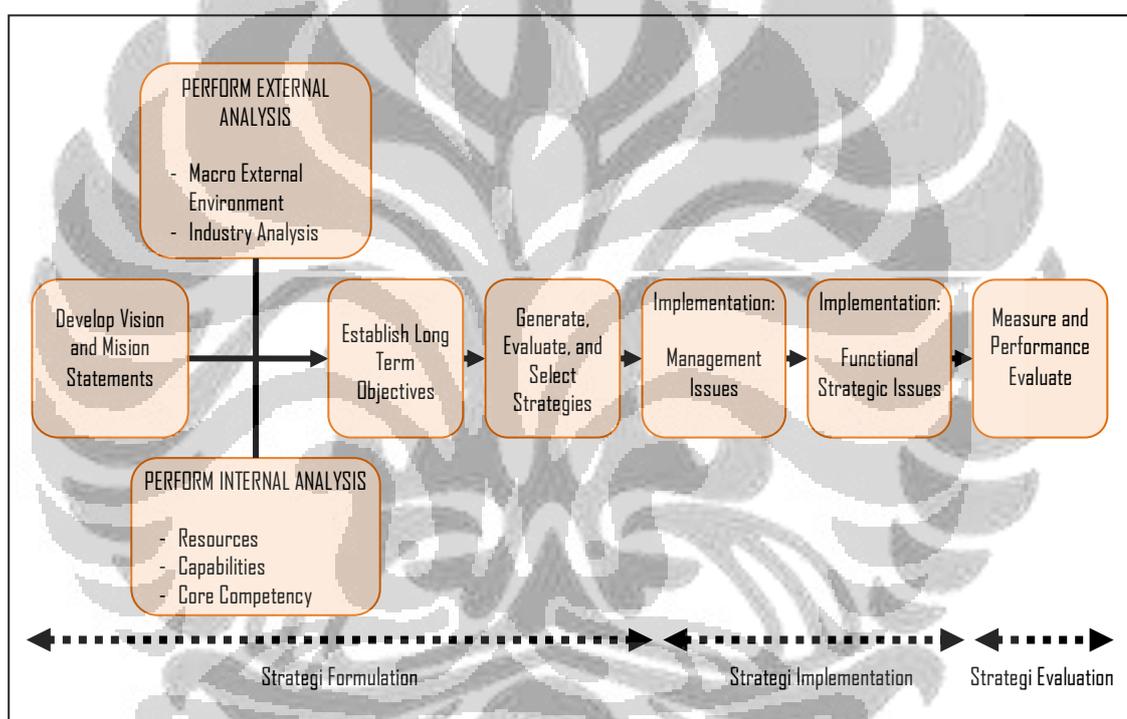
Manajemen strategis merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik.

Berikut adalah beberapa langkah yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam rangka merumuskan strategi, (Hariadi, 2005), yaitu:

- a. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
- b. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh perusahaan dalam menjalankan misinya.
- c. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (key success factors) dari strategi-strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.

- d. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
- e. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Gambar 2.1. Model Manajemen Strategik



Sumber : David (2001, hal 13)

Menurut David (2001), proses pengelolaan strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman dari eksternal organisasi, penentuan kekuatan dan kelemahan internal, dan

pemilihan strategi tertentu untuk dijalankan. Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang akan diabaikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional atau tidak, apakah akan melakukan *merger* atau *joint venture*, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.

Menurut Kluyver & Pearce (2006), proses formulasi strategi dilakukan dalam tiga tahapan berupa pertanyaan, yaitu:

a. *Where are we now?*

Pada tahap ini, kita mengidentifikasi kondisi bisnis dan perusahaan saat ini. Diawali dengan isu-isu mendasar seperti visi dan misi perusahaan, dan siapa pemegang saham utama. Selanjutnya adalah evaluasi detail mengenai kinerja perusahaan saat ini, kondisi lingkungan makro (sosial politik, ekonomi, hukum, dan teknologi) dimana perusahaan beroperasi, peluang dan ancaman di lingkungan industri, dan kekuatan dan kelemahan internal.

b. *Where do we go?*

Dari jawaban tahap pertama, akan ditelusuri alternatif-alternatif strategi yang ada. Contoh strategi alternatif pada level unit bisnis adalah pilihan seperti apakah akan berkonsentrasi pada pertumbuhan di beberapa segmen pasar atau fokus di pasar yang lebih luas, apakah

akan bekerja sama (*partner*) dengan perusahaan lain atau tidak, apakah akan fokus pada nilai tambah atau solusi *low-cost* untuk konsumen. Pada level korporat, prosesnya terfokus pada pembentukan portofolio bisnis dan pada pembuatan penyesuaian filosofi dan proses. Pada kedua level tersebut (unit bisnis dan korporat), hasil yang diharapkan adalah sebuah pernyataan strategi yang sebenarnya (*the stated strategic intent*) yang dapat mengidentifikasi panduan konsep bisnis perusahaan atau faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan ke depannya.

c. *How do we get there?*

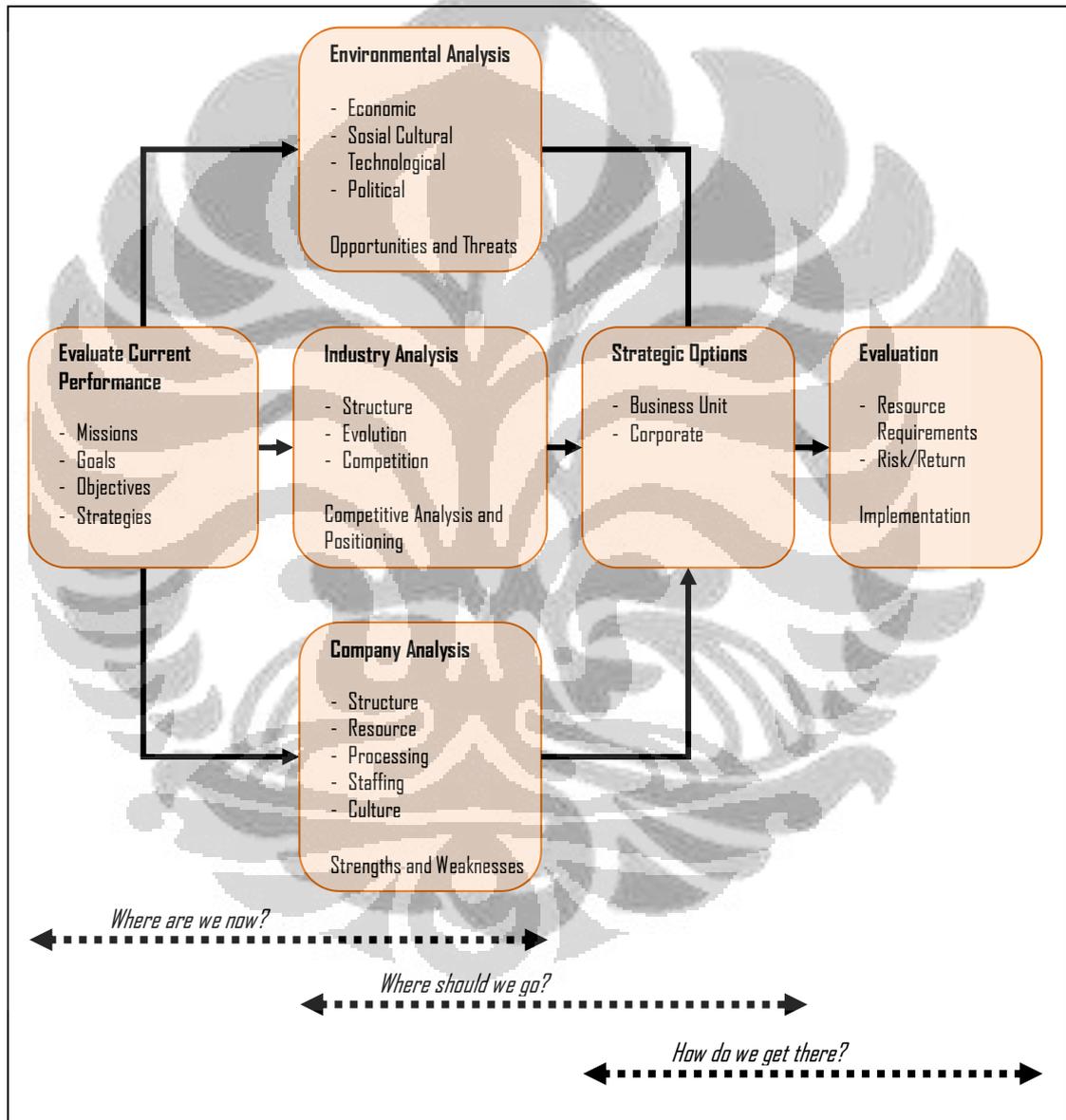
Fokus dari pertanyaan ini adalah bagaimana cara mencapai tujuan yang diinginkan. Isu paling penting pada tahap ini adalah bagaimana menjembatani perbedaan kemampuan (*capability gap*) antara kemampuan perusahaan saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai pernyataan strategi yang sebenarnya (*stated strategic intent*).

Dan perlu diperhatikan juga bahwa setiap organisasi membutuhkan strategi ketika dihadapkan pada kondisi-kondisi seperti berikut (Cravens, 2006):

- a. Sumber daya yang dimiliki terbatas.
- b. Adanya ketidakpastian mengenai kekuatan daya saing organisasi.
- c. Komitmen terhadap sumber daya tidak dapat lagi diubah.

- d. Keputusan-keputusan harus dikoordinasikan secara berkesinambungan.
- e. Adanya ketidakpastian mengenai pengendalian inisiatif.

Gambar 2.2. Proses Formulasi Strategi



Sumber : Kluyver & Pearce (2006, hal.11)

Tahap awal proses formulasi strategi menurut David (2001) dan Kluyver & Pearce (2006) adalah melakukan evaluasi kondisi perusahaan saat ini dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal perusahaan. Tahapan selanjutnya adalah merumuskan dan melakukan eksplorasi seluruh strategi alternatif yang dapat menjadi solusi dari permasalahan di tahap awal. Tahapan akhirnya adalah melakukan identifikasi *gap* antara kemampuan perusahaan saat ini dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi terpilih, serta memberikan solusi untuk menghilangkan atau mengurangi *gap* tersebut.

II.1.3. Jenis-jenis Strategi

Banyak organisasi menjalankan dua strategi atau lebih secara bersamaan, namun strategi kombinasi dapat sangat beresiko jika dijalankan terlalu jauh. Di perusahaan yang besar dan terdiversifikasi, strategi kombinasi biasanya digunakan ketika divisi-divisi yang berlainan menjalankan strategi yang berbeda. Juga, organisasi yang berjuang untuk tetap hidup mungkin menggunakan gabungan dari sejumlah strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan rasionalisasi biaya secara bersamaan.

David (2001) telah mendefinisikan beberapa tipe strategi sebagai strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan, dan setiap strategi alternatif memiliki variasi yang tidak terbatas. Maka akan sangat beresiko apabila suatu perusahaan menjalankan beberapa strategi sekaligus. Oleh karena itu, keputusan

harus diambil dengan mengutamakan prioritas dan dengan melihat sumber daya yang dimiliki perusahaan.

II.1.3.1 Strategi Integrasi

Terdapat tiga macam strategi integrasi, yaitu Integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal. Ke tiga macam strategi itu kadang kesemuanya disebut sebagai strategi integrasi vertikal (*vertical integration*). Strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok, dan pesaing.

a. Strategi integrasi ke depan,

Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

b. Strategi integrasi ke belakang,

Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Strategi integrasi horizontal,

Integrasi horizontal mengacu kepada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang terjadi dewasa ini adalah meningkatnya

pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. *Merger*, akuisisi dan pengambilalihan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

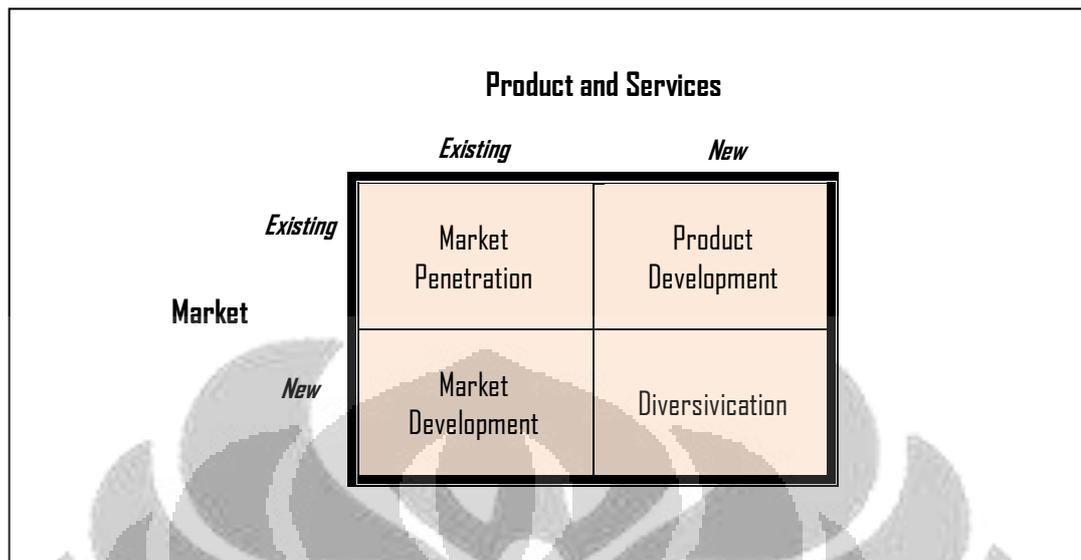
II.1.3.2 Strategi Intensif

Pada pasar yang sedang tumbuh, Ansoff (et al., 1990) membagi analisis strategi ke dalam pasar dan produk. Formulasi ini dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru pada pasar yang ada maupun pasar yang baru.

Mengacu pada model Ansoff, David menggolongkan strategi tersebut berdasarkan intensitas yang dilakukan. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi–strategi intensif (*intensive strategies*) sebab hal–hal tersebut membutuhkan adanya upaya–upaya intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang ada saat ini.

Strategi Intensif Penetrasi pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif, karena semuanya memerlukan usaha-usaha intensif jika posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada hendak ditingkatkan.

Gambar 2.3. Strategi Pasar Produk



Sumber : Ansoff (et al., 1990)

a. Strategi Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dalam bentuk murni maupun dalam bentuk kombinasi dengan strategi-strategi lainnya.

b. Strategi Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

c. Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

II.1.3.3 Strategi Diversifikasi

Terdapat dua tipe umum strategi diversifikasi, yaitu terkait dan tidak terkait. Bisnis dikatakan terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Bisnis dikatakan tidak terkait apabila rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Strategi diversifikasi terkait disebut strategi *concentric*.

Strategi diversifikasi tidak terkait terbagi dua menjadi strategi diversifikasi horizontal dan diversifikasi *conglomerate*. Perbedaan diversifikasi horizontal dan *conglomerate* adalah, diversifikasi horizontal ditujukan kepada *customer* yang sudah ada, sementara diversifikasi *conglomerate* ditujukan bagi *customer* baru.

II.1.3.4 Strategi Defensif

Disamping strategi integrative, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi.

Penciutan terjadi ketika sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Kadang kala disebut pembalikan atau strategi reorganisasional, penciutan dirancang untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu perusahaan.

- Rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*turn around*) atau *reorganisasi*, rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi. Selama proses rasionalisasi biaya, perencana strategi bekerja dengan sumber daya terbatas dan menghadapi tekanan dari para pemegang saham, karyawan dan media.
- Divestasi adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar, atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

- Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan. Namun, barangkali lebih baik berhenti beroperasi daripada menderita kerugian dalam jumlah besar.

II.2. Strategi Bersaing

Dalam mengelola usaha atau sebuah bisnis, maka diperlukan suatu model strategi yang dapat mendukung kelangsungan usah tersebut, agar mampu memenangkan persaingan serta menjaga pangsa pasar yang telah dimilikinya. Pemikiran dan penyusunan strategi bisnis sangat penting bagi kemajuan perusahaan, oleh karena itu diupayakan penyusunan strategi dapat dijadikan sebagai acuan pihak manajemen perusahaan dalam melaksanakan tugasnya.

Pengertian istilah strategi bisnis secara umum adalah kumpulan berbagai metode taktik secara teknis dalam mengelola suatu bisnis agar menjadi lebih kompetitif dan mampu bersaing. Sedangkan menurut istilah ilmiahnya, strategi adalah pola atau rencana yang terintegrasi dari tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan, dan urutan pelaksanaan kegiatan. Perumusan strategi yang baik dapat membantu menyusun dan mengalokasikan sumber daya secara unik dan tahan lama berdasarkan keunggulan-keunggulan dan kelemahan-kelemahan, antisipasi perubahan lingkungan Mitzberg (1995, hal.7).

Dalam penerapannya, strategi bisnis perusahaan pada dasarnya sangat luwes dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi bisnis yang ada. Lebih lanjut dijelaskan Porter (1980), bahwa pada dasarnya, pengembangan strategi bersaing merupakan pengembangan rumusan umum yang mempertimbangkan kondisi lingkungan baik yang berupa ancaman dan peluang yang menyertai, serta mampu menentukan bagaimana model bisnis. Hal itu dilakukan agar dapat bersaing bentuk tujuannya serta pola kebijakan yang dipakai dalam mencapai tujuan tersebut.

Menurut Hunger & Wheelen (2001), strategi bersaing sering juga disebut dengan strategi bisnis dimana berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan.

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan kegiatan yang perlu bagi perusahaan untuk berprestasi, seperti inovasi, budaya yang kohesif, atau implementasi yang baik. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental di mana persaingan belangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri, Porter (1980).

Strategi bersaing mempunyai kekuatan yang cukup besar untuk membuat suatu industri menjadi lebih baik atau kurang menarik. Pada waktu yang sama,

suatu perusahaan dapat memperbaiki atau merusak posisinya sendiri dalam industri melalui pilihan strateginya. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan, Porter (1980).

II.3. Analisis Struktural Industri Porter

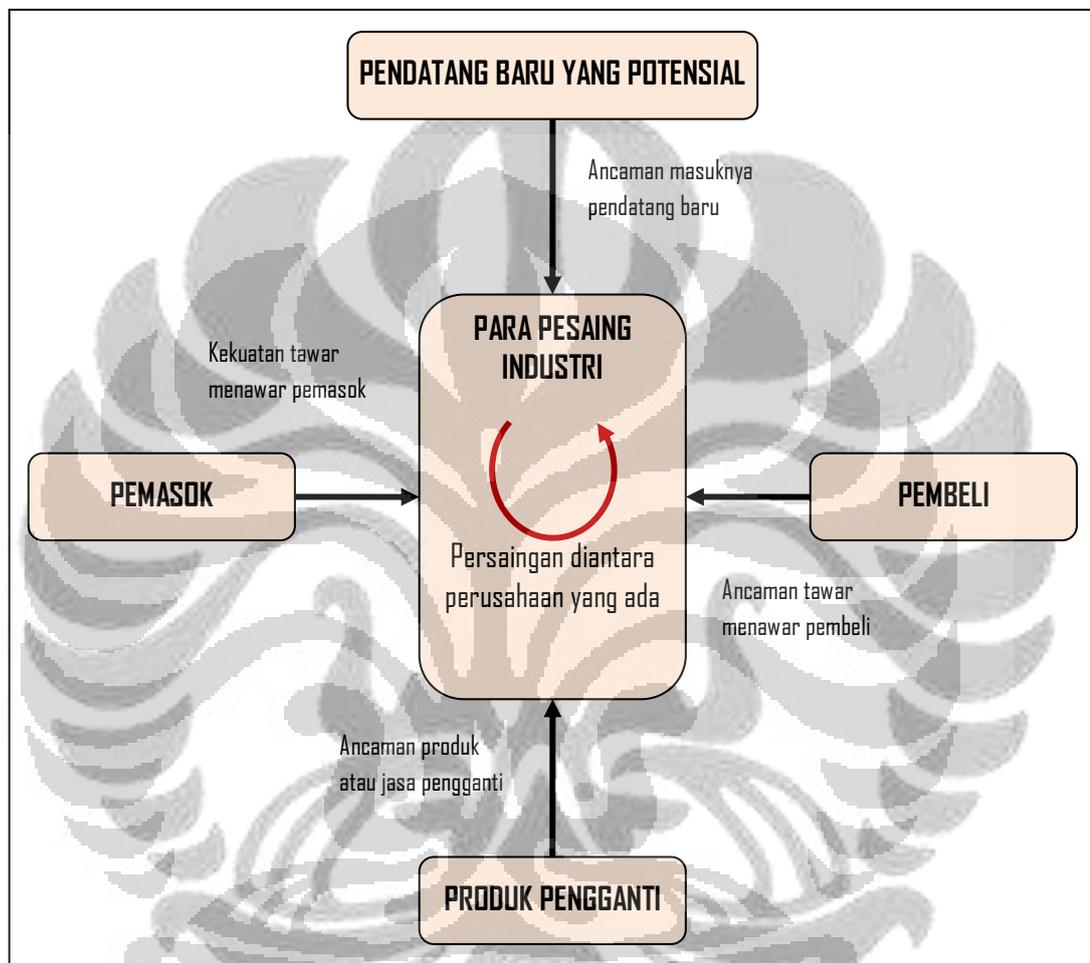
Porter (1980), menyebutkan bahwa suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan di antara para pesaing yang ada.

Pokok perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas meliputi, kekuatan-kekuatan sosial sebagaimana juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing. Struktur industri mempunyai pengaruh yang kuat dalam menentukan aturan permainan persaingan selain juga strategi-strategi yang secara potensial tersedia bagi perusahaan, Porter (1980, hal.3).

Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut, dimana perusahaan dapat melindungi

diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap kekuatan tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Gambar 2.4. Lima Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri



Sumber : Porter (1980, hal.4)

Lima kekuatan persaingan di atas mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan pesaing bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih

atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu. Kekuatan persaingan di atas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan memperoleh laba dalam industri, dan kekuatan, atau kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan serta menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi, Porter (1980, hal.5).

Dengan demikian analisis terhadap lima faktor penentu keberhasilan industri perlu dilakukan jika suatu perusahaan ingin bersaing dalam pasar yang kompetitif. Oleh karena itu Porter memberikan suatu strategi dalam menghadapi persaingan yang disebut sebagai Strategi Generik yang terdiri dari keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus. Menerapkan salah satu diantaranya dengan berhasil menuntut sumber daya dan keterampilan yang berbeda. Strategi generik juga membutuhkan penataan organisasi, prosedur pengendalian dan sistem insentif yang berbeda. Untuk itu untuk mencapai sukses dalam penerapan salah satu strategi tersebut diperlukan komitmen yang tangguh. Porter berpendapat bahwa strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan *offensive* atau *defensive* guna menciptakan posisi yang aman (*defendable position*) terhadap kelima kekuatan yang disebutkan di atas.

II.3.1. Ancaman Pendetang Baru

Menurut Porter (1980, hal.6), pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pasar, serta seringkali juga sumber daya

yang besar. Akibatnya, harga dapat menjadi turun, atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan perusahaan memperoleh laba. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru tersebut. Jika rintangan atau hambatan ini besar dan/atau pendatang baru memperkirakan akan ada perlawanan yang keras dari para pesaing yang sudah ada, maka ancaman masuknya pendatang baru akan rendah.

Berikut ini adalah sumber-sumber utama dari rintangan yang masuk menurut Porter (1980, hal.7-12):

1) Skala Ekonomis (*Economies of Scale*).

Skala ekonomis menggambarkan turunya biaya satuan (*unit cost*) suatu produk (atau operasi atau fungsi yang dilakukan untuk menghasilkan produk) apabila volume *per periode* meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil risiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Keduanya merupakan pilihan yang tidak menyenangkan. Skala ekonomis dapat terjadi pada hampir semua fungsi bisnis, meliputi manufaktur, pembelian, penelitian dan pengembangan, pemasaran, jaringan pelayanan, distribusi, dan sebagainya.

2) Diferensiasi Produk.

Artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

3) Kebutuhan Modal.

Untuk menanamkan modal yang besar bila memasuki industri, dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperuntukkan untuk periklanan yang tidak dapat kembali lagi atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko.

4) Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*).

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok (*switching costs*) yaitu biaya satu kali (*one time costs*) yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Biaya peralihan ini dapat meliputi biaya melatih karyawan, biaya peralatan pelengkap yang baru, kebutuhan akan bantuan teknis sebagai akibat dari ketergantungan pada bantuan rekayasa penjual, atau bahkan biaya psikis karena merusak hubungan.

5) Akses ke Saluran Distribusi.

Makin terbatas saluran distribusi untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah banyak mengikat saluran ini, jelas akan berat usaha untuk masuk ke dalam industri. Bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan, dan sebagainya yang akan mengurangi laba.

6) Biaya Tak Menguntungkan Terlepas dari Skala.

Perusahaan yang mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk, tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis dari pendatang baru tersebut.

7) Kebijakan Pemerintah.

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan peraturan-peraturan persyaratan lisensi dan membatasi akses ke bahan baku.

II.3.2. Tingkat Rivalitas Diantara Para Pesaing Yang Ada

Rivalitas (*rivalry*) di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi terdepan, dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, iklan, pengenalan produk, sampai dengan peningkatan

pelayanan ataupun jaminan kepada pelanggan, Porter (1980, hal.16). Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap pesaingnya. Hal tersebut dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, yang berarti perusahaan-perusahaan tersebut saling bergantung satu sama lain (*mutually dependence*). Beberapa bentuk persaingan, khususnya persaingan harga, sangat tidak stabil dan membuat keadaan industri menjadi buruk dalam hal mendapatkan keuntungan.

II.3.3. Tekanan Dari Produk Pengganti

Porter (1980, hal.21), produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum (*ceiling price*) yang dapat diberikan oleh perusahaan industri. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembahasan laba industri.

Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri, atau dihasilkan oleh industri yang berlabah tinggi. Produk pengganti sering kali dengan cepat ikut berperan jika terjadi perkembangan tertentu meningkatkan persaingan dalam industrinya sendiri dan menyebabkan penurunan harga atau peningkatan prestasi. Analisa terhadap

kecendrungan seperti itu dapat menjadi penting dalam memutuskan apakah akan mencoba untuk menghadang produk pengganti secara strategi atau merencanakan strategi dengan menganggap perusahaan produk pengganti sebagai kekuatan penting yang tak terhindarkan.

II.3.4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Kekuatan tawar pembeli, dimana kita bisa melihat bahwa semakin besar pembelian, semakin banyak pilihan yang tersedia bagi pembeli dan pada umumnya akan membuat posisi pembeli semakin kuat.

Menurut Porter (1980, hal.22-23), pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar terhadap mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain. Hal-hal tersebut dilakukan dengan mengorbankan profitabilitas industri. Adapun beberapa karakteristik pembeli yang dapat disebut pembeli kuat adalah sebagai berikut:

- Kelompok pembeli terpusat, atau yang membeli dalam jumlah relatif besar terhadap barang atau jasa dari pihak penjual.
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli.
- Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar, atau tidak terdiferensiasi.
- Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil.

- Pembeli mendapatkan keuntungan kecil
- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik.
- Produk industri tidak penting bagi kualitas produk atau jasa pembeli.
- Pembeli memiliki informasi lengkap mengenai permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya pemasok, sehingga posisi tawar menawar pembeli menjadi lebih kuat.

II.3.5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri lewat kemampuan mereka menaikkan harga atau pengurangan kualitas produk atau servis. Menurut Porter (1980, hal.24-26), pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan ataupun menurunkan kualitas produk atau jasa yang diperjual belikan.

II.4. Konsep Rantai Nilai (*Value Chain*)

Michael E. Porter untuk menganalisis perusahaan secara internal mengembangkan alat analisis yang disebut analisis rantai nilai (*value chain*). Pendekatan ini merupakan cara memandang secara sistematis perusahaan melayani pelanggannya.

Rantai nilai mengelompokkan sebuah perusahaan dalam kegiatan-kegiatan yang penting secara strategis untuk memahami perilaku biaya perusahaan dan

sumber diferensiasi yang potensial bagi perusahaan. Perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan melakukan kegiatan-kegiatan penting secara strategis ini dengan biaya lebih rendah atau lebih baik dibandingkan pesaing disebut faktor-faktor internal kunci.

“In competitive terms, value is the amount buyers are willing to pay for what a firm provides them. Value is measured by total revenue, a reflection of the price a firm’s product commands and the units it can sell. A firm is profitable if the value it commands exceeds the costs involved in creating the product. Creating value for buyers that exceeds the cost of doing so is the goal of any generic strategy. Value, instead of cost, must be used in analysing competitive position since firms often deliberately raise their cost in order to command a premium price via differentiation” (Porter, 1998, hal.38)

Dalam istilah kompetitif, nilai adalah jumlah yang pembeli bersedia bayarkan untuk barang atau layanan yang diberikan oleh perusahaan kepada mereka. Nilai diukur dengan total pendapatan, suatu cerminan dari harga produk perusahaan dan unit yang dapat dijual. Sebuah perusahaan dikatakan menguntungkan ketika nilai yang diperintahkan melebihi biaya yang terlibat dalam menciptakan produk. Menciptakan nilai bagi pembeli yang melebihi biaya pengerjaan adalah tujuan dari setiap strategi generik. Nilai, selain biaya, harus digunakan dalam menganalisis posisi kompetitif karena perusahaan-perusahaan

sering sengaja meningkatkan biaya mereka dalam rangka untuk memimpin harga premium melalui differensiasi.

Feller, Shunk, dan Callarman (2006:1) menyatakan bahwa (1) nilai merupakan pengalaman subjektif yang tergantung pada konteks, (2) nilai terjadi ketika kebutuhan dipenuhi melalui penyediaan produk, sumber daya atau layanan. Secara keseluruhan nilai merupakan sebuah pengalaman dan mengalir dari orang atau institusi yang merupakan penerima sumber daya, mengalir dari konsumen.

Konsep rantai nilai dipopulerkan oleh Michael E. Porter pada tahun 1985 dalam buku 'Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance'. Porter memberikan pemahaman rantai nilai sebagai sebuah kombinasi dari sembilan aktivitas operasi penambahan nilai umum dalam sebuah perusahaan. Fokus utama dalam rantai nilai terletak pada keuntungan yang ditambahkan kepada konsumen, proses saling tergantung yang menghasilkan nilai, dan permintaan yang dihasilkan serta arus dana yang dibuat (Feller, Shunk, dan Callarman, 2006:1).

Rantai nilai menampilkan nilai keseluruhan, dan terdiri dari aktivitas nilai dan margin. Aktivitas nilai merupakan aktivitas nyata secara fisik dan teknologi yang dilakukan perusahaan. Yaitu dengan membangun blok dimana perusahaan menciptakan sebuah produk yang berharga bagi pembelinya.

Margin merupakan selisih antara nilai total dan biaya kolektif yang dilakukan dari aktivitas nilai. Margin dapat diukur dalam berbagai cara. Saluran emasok dan

rantai nilai juga mencakup margin yang penting untuk dipisahkan dalam memahami sumber posisi biaya perusahaan, karena saluran pemasok dan margin merupakan bagian dari total biaya yang ditanggung pembeli.

Rantai nilai (value chain) adalah pola yang digunakan perusahaan untuk memahami posisi biayanya dan untuk mengidentifikasi cara-cara yang dapat digunakan untuk memfasilitasi implementasi dari strategi tingkat-bisnisnya. Rantai nilai menunjukkan bagaimana sebuah produk bergerak dari tahap bahan baku ke pelanggan akhir (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2001:125)

Rantai nilai menggambarkan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk membawa produk atau jasa dari konsepsi, melalui berbagai tahapan produksi (melibatkan kombinasi transformasi fisik dan masukan dari berbagai produsen jasa), pengiriman pada konsumen akhir, dan pembuangan akhir setelah digunakan.

Model rantai nilai merupakan alat analisis yang berguna untuk mendefinisikan kompetensi inti perusahaan di mana perusahaan dapat mengejar keunggulan kompetitif sebagai berikut:

- Keunggulan Biaya: dengan lebih baik memahami biaya dan menekannya keluar dari aktivitas penambahan nilai.
- Differensiasi: dengan berfokus pada aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan kompetensi inti dan kemampuan untuk melakukannya lebih baik daripada pesaing.

Konsep Rantai Nilai Porter

Hitt, Ireland, Hoskisson (2001:127) menjabarkan kembali potensi penciptaan nilai dari aktivitas primer dan pendukung.

A. Aktivitas Primer

Gambar 2.5. Rantai Nilai Porter



Sumber : Porter (1998)

- 1) *Inbound Logistics* (logistik ke dalam), dihubungkan dengan menerima, menyimpan, dan menyebarkan input-input ke produk. Termasuk di dalamnya penanganan bahan baku, gudang dan kontrol persediaan.
- 2) *Operations* (operasi), segala aktivitas yang diperlukan untuk mengkonversi input-input yang disediakan oleh logistik masuk ke bentuk produk akhir. Termasuk di dalamnya permesinan, pengemasan, perakitan, dan pemeliharaan peralatan.

Universitas Indonesia

3) *Outbound Logistik* (logistik ke luar), aktivitas-aktivitas yang melibatkan pengumpulan, penyimpanan, dan pendistribusian secara fisik produk final kepada para pelanggan. Meliputi penyimpanan barang jadi di gudang, penanganan bahan baku, dan pemrosesan pesanan.

4) *Marketing and Sales* (pemasaran dan penjualan), aktivitas-aktivitas yang diselesaikan untuk menyediakan sarana yang melaluinya para pelanggan dapat membeli produk dan mempengaruhi mereka untuk melakukannya. Untuk secara efektif memasarkan dan menjual produk, perusahaan mengembangkan iklan-iklan dan kampanye professional, memilih jaringan distribusi yang tepat, dan memilih, mengembangkan, dan mendukung tenaga penjualan mereka.

5) *Service* (pelayanan), aktivitas-aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan atau memelihara nilai produk. Perusahaan terlibat dalam sejumlah aktivitas yang berkaitan dengan jasa, termasuk instalasi, perbaikan, pelatihan, dan penyesuaian.

B. Aktivitas Pendukung

1) *Procurement* (pembelian/pengadaan), aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk membeli input-input yang diperlukan untuk memproduksi produk perusahaan. Input-input pembelian meliputi item-item yang semuanya dikonsumsi selama proses manufaktur produk.

2) *Technology development*

Pengembangan teknologi, aktivitas-aktivitas yang dilakukan untuk memperbaiki produk dan proses yang digunakan perusahaan untuk memproduksinya. Pengembangan teknologi dapat dilakukan dalam bermacam-macam bentuk, misalnya peralatan proses, desain riset, dan pengembangan dasar, dan prosedur pemberian servis.

3) *Human resources management*

Manajemen sumber daya manusia, aktivitas-aktivitas yang melibatkan perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan pemberian kompensasi kepada semua personel.

4) *Firm infrastructure*

Infrastruktur perusahaan atau *general administration* (administrasi umum), infrastruktur perusahaan meliputi aktivitas-aktivitas seperti general management, perencanaan, keuangan, akuntansi, hukum, dan relasi pemerintah, yang diperlukan untuk mendukung kerja seluruh rantai nilai melalui infrastruktur ini, perusahaan berusaha dengan efektif dan konsisten mengidentifikasi peluang-peluang dan ancaman-ancaman, mengidentifikasi sumber daya dan kapabilitas, dan mendukung kompetensi inti.

Michael E. Porter (1998:43-44) menjelaskan mengenai tipe aktivitas. Dalam setiap kategori aktivitas primer dan pendukung, terdapat tiga tipe aktivitas yang memainkan peranan yang berbeda dalam keunggulan kompetitif:

- **Langsung:** aktivitas yang secara langsung terlibat dalam menciptakan nilai kepada pembeli, seperti perakitan, bagian mesin, operasi tenaga penjualan, periklanan, desain produk, rekrutmen, dll.
- **Tidak Langsung:** aktivitas yang memungkinkan untuk melakukan aktivitas langsung secara terus menerus, seperti pemeliharaan, penjadwalan pengoperasian fasilitas, tenaga administrasi penjualan, administrasi penelitian, catatan vendor.
- **Jaminan Kualitas:** aktivitas yang menjamin kualitas kegiatan lain, seperti pemantauan, inspeksi, pengujian, meninjau, memeriksa, menyesuaikan dan pengerjaan ulang. Jaminan kualitas tidak identik dengan manajemen mutu, karena banyak aktivitas nilai memberikan kontribusi terhadap kualitas.

II.5. Strategi Generik

Strategi generik adalah pendekatan untuk meng-ungguli pesaing dalam industri, Porter (1980, hal.32): dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlukan sekedar untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian absolut.

Ada tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil mengungguli organisasi lain dalam persaingan:

1. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Sebuah perusahaan yang memilih untuk mengimplementasikan strategi ke-pemimpinan biaya dalam skop industri yang luas harus melayani banyak segmen individu. Produsen kepemimpinan biaya harus mencapai basis diferensiasi relative terhadap kompetitornya. Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, penghindaran pelanggaran marjinal, serta meminimalkan biaya.

Memiliki posisi biaya rendah akan membuat perusahaan mendapatkan hasil laba di atas rata-rata dalam industrinya meskipun ada kekuatan persaingan yang besar. Posisi biayanya memberikan kepada perusahaan tersebut ketahanan terhadap rivalitas dari para pesaing, karena biayanya yang lebih rendah memungkinkan untuk tetap dapat menghasilkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka demi persaingan. Posisi biaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuatannya untuk menekan harga sampai ketinggian harga dari pesaing paling efisien berikutnya.

Faktor-faktor yang membawa kepada posisi biaya rendah biasanya juga menimbulkan hambatan masuk yang cukup berarti dalam bentuk skala

ekonomis atau keunggulan biaya. Akhirnya, posisi biaya rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dalam menghadapi produk pengganti relatif terhadap posisi para pesaingnya dalam industri. Jadi, posisi biaya rendah melindungi perusahaan terhadap kelima kekuatan persaingan karena tawar menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing yang paling efisien berikutnya gugur, dan karena pesaing yang paling kurang efisien akan merupakan perusahaan yang pertama menderita dalam menghadapi tekanan persaingan.

2. Diferensiasi

Diferensiasi tergantung pada produk, tetapi juga di implementasikan dengan memfokuskan pada layanan yang baik, pendekatan pemasaran, atau range factor-faktor lain yang luas. Hal ini diimbangi dengan biaya tinggi yang mana masih kopetitif dibandingkan dengan pesaingnya. Hal ini bisa dicapai dengan memotong biaya *overhead* dalam semua area yang tidak berhubungan dengan diferensiasi.

Diferensiasi jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas merek dari pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya

kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang meng-hindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. Kesetiaan pelanggan yang dihasilkan dan kebutuhan pesaing untuk mengatasi keunikan menciptakan hambatan masuk. Diferensiasi menghasilkan margin yang lebih tinggi yang dapat dimanfaatkan untuk mengatasi kekuatan pemasok, dan jelas mengurangi kekuatan pembeli, karena pembeli tidak mempunyai alternatif yang dapat dibandingkan sehingga oleh karena itu menjadi kurang peka harga. Akhirnya, perusahaan yang telah mendiferensiasikan dirinya untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan akan berada pada posisi yang lebih baik terhadap produk pengganti ketimbang para pesaingnya.

3. Fokus

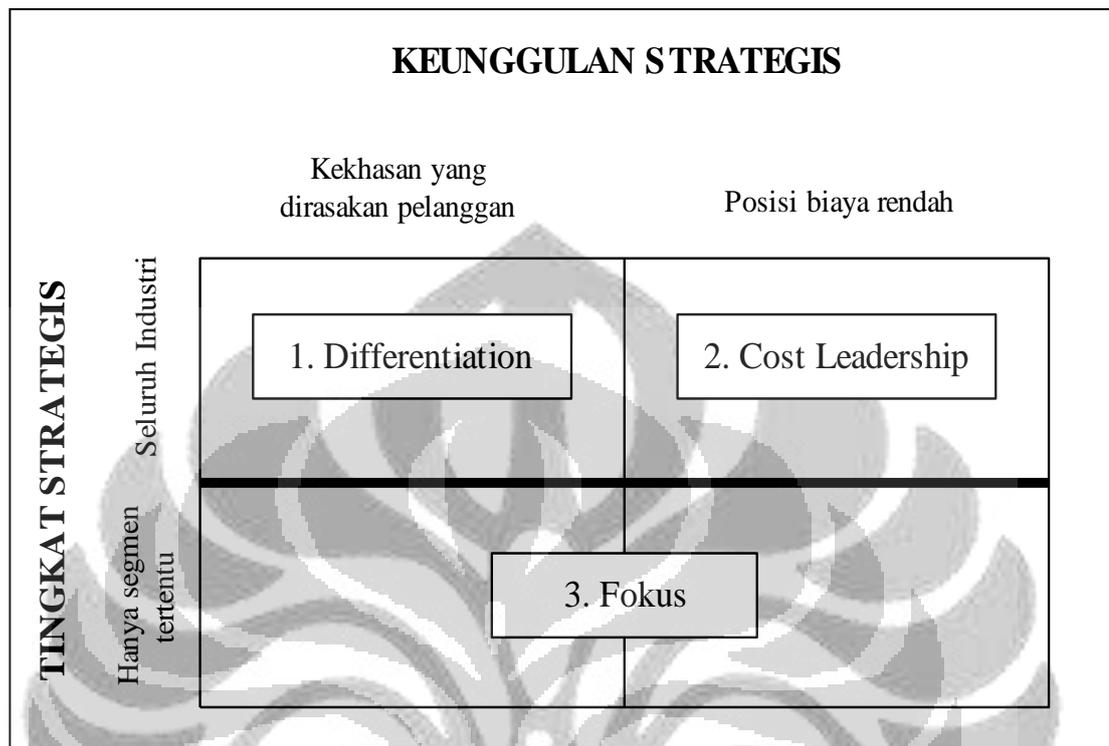
Strategi generik terakhir adalah memusatkan (fokus) pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu; seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai

diferensiasi karena mampu memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata untuk industrinya. Strategi fokus dapat berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau kedua-duanya. Seperti telah dibahas dalam konteks keunggulan biaya dan diferensiasi, posisi-posisi ini memberikan perlindungan terhadap setiap kekuatan persaingan. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau dimana pesaing adalah yang lebih lemah.

Strategi ini diterapkan pada skup kompetitif yang sempit, pemfokus menggunakan strategi pada sebuah segmen atau kelompok dalam industri tersebut dan menyesuaikan strateginya untuk melayani segmen tersebut dan tidak mengeluarkan yang lain. Kedua varian dari strategi yang fokus tergantung pada perbedaan antara segmen target harus memiliki pembeli dengan kebutuhan-kebutuhan yang tidak umum atau sistem produksi atau *delivery system* yang berbeda dengan industri yang lain.

Gambar 2.6. Tiga Strategi Generik



Sumber : Porter (1980, hal 35)

Strategi keunggulan biaya (*cost leadership strategy*) menyediakan barang atau jasa dengan karakteristik yang dapat diterima pelanggan pada harga bersaing yang serendah mungkin. Sebaliknya strategi diferensiasi (*differentiation strategy*) menyediakan produk yang diyakini konsumen sebagai suatu yang unik dalam hal yang penting bagi mereka. Sedangkan *strategi fokus (focus strategy)* dilaksanakan ketika perusahaan mencoba untuk menggunakan kompetensi intinya untuk menyediakan kebutuhan suatu kelompok pembeli tertentu dalam suatu industri.

II.6. Dimensi-Dimensi Strategi Bersaing

Menurut Porter (1980, hal 113-114), strategi perusahaan untuk bersaing dalam suatu industri dapat berbeda-beda dalam berbagai macam cara. Namun demikian, dimensi-dimensi strategis di bawah ini umumnya meliputi perbedaan-perbedaan yang mungkin ada di antara pilihan strategis suatu perusahaan dalam suatu industri tertentu:

- a. **Spesialisasi:** derajat pemfokusan upaya dalam bentuk keluasan lini produknya, segmen pelanggan sasaran dan pasar geografis yang dilayani;
- b. **Identifikasi Merek:** tingkat identifikasi merek dan bukan persaingan yang didasarkan terutama pada harga atau variabel lain. Identifikasi merek dapat dicapai melalui periklanan, tenaga penjualan, atau bermacam alat lainnya;
- c. **Dorong versus tarik:** tingkat upaya dalam mengembangkan identifikasi merek secara langsung dengan konsumen terakhir versus dukungan saluran distribusi dalam menjual produknya;
- d. **Seleksi saluran:** pemilihan saluran distribusi yang terdiri dari saluran milik perusahaan hingga penyalur khusus sampai penyalur segala jenis;
- e. **Mutu produk:** tingkat kualitas produknya, dalam hubungannya dengan bahan baku, spesifikasi, ketaatan atas toleransi, bentuk, dan sebagainya;
- f. **Kepeloporan teknologis:** derajat dalam pencapaian kepeloporan teknologis versus mengikuti atau meniru. Penting diperhatikan bahwa suatu

perusahaan mungkin dapat menjadi pelopor teknologis walaupun dengan sengaja tidak memproduksi produk dengan mutu tertinggi di pasar; mutu dan kepeloporan teknologis tidak perlu berjalan bersama;

- g. Integrasi vertikal: peningkatan nilai tambah sebagaimana tercermin dalam integrasi maju dan balik diterapkan, termasuk apakah perusahaan memiliki distribusi yang kaptif, di luar atau yang dimiliki pengecer, jaringan pelayanan langsung, dan sebagainya;
- h. Posisi biaya: tingkat pengupayaan untuk memperoleh posisi biaya rendah dalam pabrik dan distribusi melalui investasi dalam fasilitas dan peralatan yang memperkecil biaya;
- i. Pelayanan: derajat pemberian pelayanan sampingan dengan lini produknya, seperti bantuan teknik, jaringan pelayanan langsung, kredit, dan seterusnya. Aspek strategi ini dapat dipandang sebagai bagian dari integrasi vertikal, tetapi untuk maksud analisa perlu dipisahkan;
- j. Kebijakan harga: posisi harga relatifnya dalam pasar. Posisi harga bisanya dikaitkan dengan variabel lainnya seperti posisi biaya dan mutu produk, sedangkan harga adalah variabel strategis yang menonjol sehingga harus dibahas secara tersendiri;
- k. Daya kekuatan (*leverage*): jumlah kekuatan finansial dan daya operasi yang dimiliki;

- l. Hubungannya dengan perusahaan induk: persyaratan mengenai perilaku unit yang didasarkan pada hubungan antara unit dan perusahaan induk. Perusahaan mungkin merupakan sebuah unit dari usaha yang sangat beragam, satu dari mata rantai yang vertikal, bagian dari sebuah kelompok usaha yang berkaitan dalam sektor umum, anak dari perusahaan asing, dan sebagainya. Sifat hubungannya dengan perusahaan induk akan mempengaruhi tujuan dan bagaimana perusahaan dikelola, tersedianya sumber daya yang diperlukan, dan mungkin yang menentukan beberapa operasi dan fungsi untuk berpatungan dengan unit lain (yang mengakibatkan adanya implikasi biaya);
- m. Hubungan dengan pemerintahan sendiri dan asing: dalam lingkungan industri internasional, hubungan yang telah dikembangkan oleh perusahaan atau yang diharuskan oleh pemerintahnya sendiri maupun pemerintah asing di luar negeri di tempat operasinya. Pemerintah sendiri dapat menyediakan sumber daya atau bantuan lainnya kepada perusahaan, atau sebaliknya, mengatur perusahaan atau dengan cara lain mempengaruhi tujuannya. Pemerintah asing sering memainkan peranan yang serupa.

II.7. Matrix Internal – Eksternal

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail, atau biasa disebut strategi korporasi 9 sel dari Wheelen-Hunger.

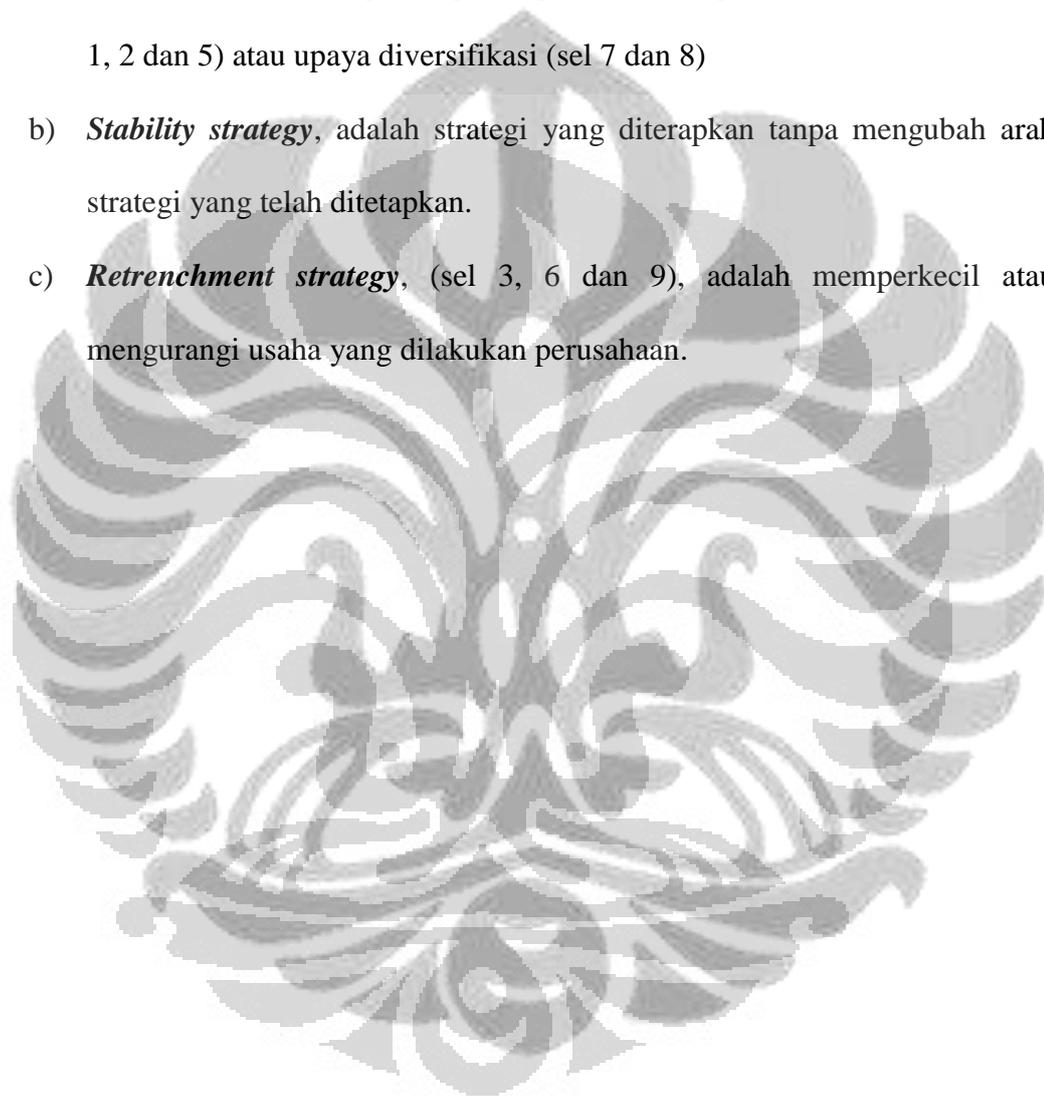
Gambar 2.7. Model Untuk Strategi Perusahaan

| | | KEKUATAN INTERNAL BISNIS | | |
|--------------------------|--------|--|--|---|
| | | KUAT | SEDANG | LEMAH |
| DAYA TARIK INDUSRI | TINGGI | 1. Growth Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal | 2. Growth Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal | 3. Retrenchment <i>Turnaround</i> |
| | SEDANG | 4. Stability Hati-hati, Istirahat (<i>hold</i>) tanpa merubah strategi yang telah ditetapkan | 5. Growth Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal Stability <i>Tidak ada perubahan strategi profit</i> | 6. Retrenchment <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i> |
| | RENDAH | 7. Growth Diversifikasi Konsentrasi | 8. Growth Diversifikasi Konglomerat | 9. Retrenchment Bangkrut atau Likuidasi |

Sumber: Husein Umar, Riset dan Strategi Perusahaan (1999, hal.221)

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- a) ***Growth strategy***, yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)
- b) ***Stability strategy***, adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
- c) ***Retrenchment strategy***, (sel 3, 6 dan 9), adalah memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.



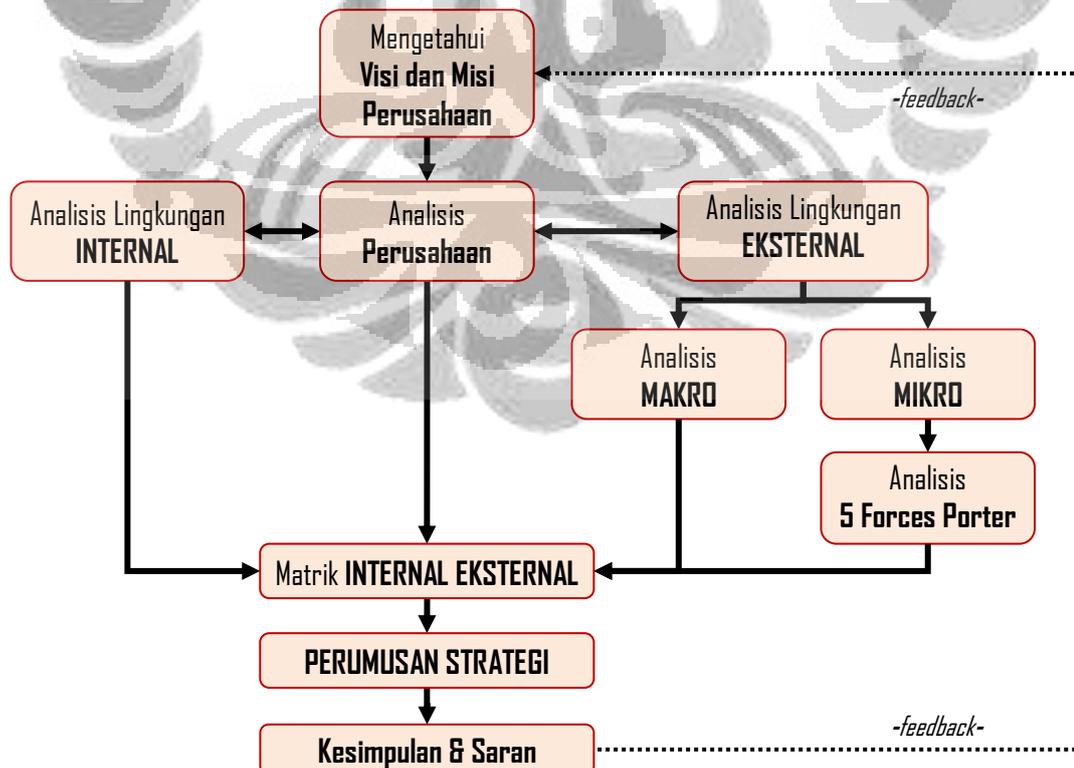
BAB III

METODE PENELITIAN

III.1. Kerangka Penelitian

Dengan memperhatikan beberapa literatur yang telah penulis coba paparkan dan sebagai pedoman agar uraian dan analisis data dapat disesuaikan dengan perumusan masalah dan latar belakang penelitian, maka perlu disusun suatu kerangka berfikir. Hal ini dilakukan untuk mempermudah pembahasan yang akan dilakukan.

Gambar 3.1. Kerangka Penelitian



Sumber: Hasil olahan data oleh peneliti

III.2. Tahapan Penelitian

Tahap awal adalah mengetahui misi dan visi perusahaan. Mengetahui misi perusahaan bertujuan untuk mengetahui apa yang menjadi pilihan bisnis perusahaan, sedangkan mengetahui visi bertujuan mengetahui apa yang menjadi arah dan tujuan jangka panjang perusahaan.

Kemudian mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal bertujuan untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dari perusahaan. Setelah mendapatkan data mengenai perusahaan tersebut, maka data tersebut dituangkan dalam matrik eksternal dan matriks internal. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar bobot perusahaan tersebut. Selanjutnya adalah membuat matrik analisis persaingan dengan menggunakan *5 Forces Porter* terhadap lingkungan eksternal perusahaan. Khususnya mengenai posisi persaingan yang diteliti, yaitu kondisi persaingan perusahaan dengan pesaing-pesaingnya.

Setelah mendapatkan data mengenai peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan, berikutnya adalah melakukan analisa terhadap data-data perusahaan tersebut. Analisa tersebut dilakukan dengan menggunakan Matrik *Internal Eksternal* (IE). Tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih detail. Dengan kata lain, tujuan penggunaan matrik ini adalah untuk dapat memilih strategi terbaik yang dapat dilakukan oleh perusahaan. Hasil dari analisis matrik ini digunakan dalam memberikan rekomendasi kepada perusahaan agar dapat melakukan penyempurnaan terhadap strategi yang dijalankan perusahaan.

III.3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. PT. Elders Indonesia yang berlokasi di Rumah Pemotongan Hewan PT. Elders Indonesia, terletak di lingkungan kampus Institut Pertanian Bogor (IPB) Dramaga, Bogor. Tepatnya di Jl. Agatis Lingkar Luar Kampus IPB Darmaga, Kab. Bogor, Jawa Barat. Adapun untuk wawancara mendalam dengan pihak manajemen perusahaan dilakukan di kantor pusat PT. Elders Indonesia yang berada di Wisma Raharja Buiding Lt.8, Jl. TB. Simatupang Kav.1 Cilandang, telp. (021)-78840708, 12560, Jakarta Selatan.

PT. Elders Indonesia telah menjadi mitra Dinas Peternakan dan Perikanan pemerintah daerah Kabupaten Bogor sejak lama. Hal ini dapat dilihat pada potret komoditas daging sapi yang dikeluarkan Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, dengan masuknya PT. PT. Elders Indonesia dalam Kerjasama Kemitraan Usaha Peternakan Sapi Potong yang dilakukan pemerintah Kabupaten Bogor.

III.4. Jenis Penelitian

Jenis dari penelitian ini bersifat kualitatif, penelitian dengan menggunakan data-data yang telah dianalisis disajikan dengan pemaparan yang logis dengan menguraikan bagian-bagian masalah secara komprehensif serta menggambarkan subyek penelitian secara sistematis lalu diuraikannya bagian analisis sesuai dengan identifikasi masalah yang ditentukan di awal yaitu menguraikan analisa persaingan untuk PT. Elders Indonesia dengan variabel peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan dilihat dari lingkungan eksternal dan internal.

III.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Metode menunjuk suatu cara sehingga dapat diperlihatkan penggunaannya wawancara, pengamatan, dan dokumentasi.

Untuk dalam mendapatkan data-data tersebut, haruslah merupakan data yang valid dan akurat, sehingga dapat mendukung dan mendapatkan hasil yang terbaik dan hasil yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan.

Untuk mendukung hal tersebut, pengambilan data dilakukan dengan dua cara, yaitu pengambilan data primer, yaitu data yang diusahakan/didapat oleh peneliti, dan data sekunder, data yang didapat dari orang/instansi lain. Maka pengumpulan data dilakukan dengan cara sebagai berikut:

1. Studi Pustaka.

Dalam penyusunan tesis, untuk memecahkan permasalahan sehingga mendekati kebenaran, maka dilakukanlah penelitian kepustakaan. Penelitian ini mencakup referensi dari buku-buku mengenai standar dalam pasar internasional, strategi bisnis, dan persaingan bisnis yang berhubungan dengan penelitian. Data-data yang diambil ini digunakan untuk melengkapi data primer yang telah diperoleh dari hasil riset. Selain itu, juga diambil data sekunder dari berbagai sumber buku, literatur, bahan kuliah, majalah, jurnal, dan artikel-artikel yang berhubungan dengan penelitian.

2. Wawancara, yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang berkaitan dengan judul penelitian kepada pihak-pihak yang dianggap representatif dari perusahaan.

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data maupun peneliti terhadap nara sumber atau sumber data. Wawancara bersifat interaktif dan komunikatif antara pewawancara dengan responden.

Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara kepada pihak-pihak sebagai berikut:

- Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor selaku pengawas dari lembaga pemerintah yang sah.
- *Commercial Manager*, PT. Elders Indonesia, Endro Susilo, selaku narasumber dari *head office* PT. Elders Indonesia di Jakarta.
- *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, Bapak Jason, selaku pimpinan pada RPH PT. Elders Indonesia di Dramaga, Kabupaten Bogor.
- Bapak Zainal Arifin, selaku Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia di Dramaga, Kabupaten Bogor.

3. Observasi.

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden (wawancara) namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi, kondisi). Teknik ini digunakan untuk mempelajari perilaku manusia, proses kerja, gejala-gejala alam dan dilakukan pada responden yang tidak terlalu besar.

4. Dokumentasi dan data sekunder, yaitu data-data yang diperoleh dengan mendapatkan salinan data tentang pendiri perusahaan, sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, produk yang dijual, dan data lain yang dianggap penting untuk menunjang penelitian ini, seperti laporan keuangan perusahaan pada PT. Elders Indonesia.

III.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dilakukan dengan cara metode deskriptif kualitatif. Adapun alat analisis yang digunakan adalah:

A. Porter 5 Forces

Pemodelan *Porter 5 Forces* akan digunakan dalam tesis ini untuk menganalisis struktural industri sapi potong dimana PT. Elders Indonesia beserta produknya akan dipasarkan. Hal ini diharapkan dapat memberikan informasi an masukan status potensi bersaing PT. Elders Indonesia dalam penentuan strategi bersaing.

B. Rantai Nilai Porter

Rantai nilai menggambarkan berbagai kegiatan yang diperlukan untuk membawa produk atau jasa dari konsepsi, melalui berbagai tahapan produksi (melibatkan kombinasi transformasi fisik dan masukan dari berbagai produsen jasa), pengiriman pada konsumen akhir, dan pembuangan akhir setelah digunakan. Model rantai nilai merupakan alat analisis yang berguna untuk mendefinisikan kompetensi inti perusahaan di mana perusahaan dapat mengejar keunggulan kompetitif.

C. Matrik Eksternal Internal, yang dilakukan yaitu dengan menentukan *critical success factors*, yaitu mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman), untuk factor eksternal. Sedangkan untuk factor internal perihal *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan).

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

IV.1. PT. Elders Indonesia

Elders adalah salah satu perusahaan Australia yang memiliki sejarah panjang. Didirikan tahun 1839, Elders telah mempunyai reputasi dan catatan panjang sebagai penasehat bisnis yang dapat dipercaya, pemasok dan agen bagi produsen utama dari Australia selama 170 tahun.

Telah menjadi perusahaan publik di Bursa Saham Australia, Elders Limited terdiri dari Elders Rural Services, jasa keuangan, kehutanan dan otomotif yang telah dikembangkan oleh Futuris Corporation. Futuris sebelumnya telah membeli Elders pada tahun 1996 dan sejak tahun 2008 telah mengkonsolidasikan usahanya seputar Elders. Futuris merubah namanya menjadi Elders Limited pada tahun April 2009, (*Company Profile* 2010, Elders Limited).

Saat ini Elders Limited menjadi perusahaan ASX 200 yang meliputi:

- Usaha tradisional Elders yang memberikan pelayanan dipedalaman Australia, dilakukan melalui 380 tempat diseluruh Australia dan Selandia Baru
- Asuransi dan perbankan APRA, Rural Bank dan Asuransi Elders

- Elders Forestry melayani jasa manajemen kehutanan dan memproses hasil tebang hutan
- Otomotif Futuris, pemasok komponen otomotif terbesar di Australia
- Elders China merupakan suatu kombinasi dari perwakilan pemasaran wol dari produsen Australia dan Elders Fine Foods.

Secara bersama kepemilikan aset diatas memberikan dasar pengalaman operasional yang luas untuk penjualan input dan perkebunan yang intensif, supply chain untuk sapi potong, dan juga layanan jasa perbankan.

“Saham Elders di perjual belikan di Bursa Saham Australia melalui kode ELD. Elders merupakan anggota S&P 100 S dan P 200 dan juga indeks Consumer Staples.”(Wawancara dengan *Commercial Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011)

PT Elders Indonesia merupakan perusahaan yang terdaftar di Indonesia dan dimiliki sepenuhnya oleh Elders Limited. Elders Indonesia merupakan bagian dari divisi Elders Trading disamping usaha lainnya seperti Ekspor Ternak, Perdagangan Wol, Penggemukan Sapi, Elders China, Elders Topfer Grain, Pelelangan dan lainnya.

Didirikan bulan September 2000 dengan ijin usaha impor, penggemukan dan penjualan sapi daging juga memproses dan menjual daging yang didinginkan/dibekukan. Saat ini Elders Indonesia juga mempunyai lisensi untuk registrasi dan impor produk kesehatan hewan, air mani sapi yang telah dibekukan dan sapi perah juga, (*Company Profile* 2010, Elders Limited).

IV.1.1. Sejarah

PT. Elders Indonesia merupakan perusahaan penanaman modal asing yang bergerak dalam bidang peternakan yaitu penggemukan sapi (*feedlot*) dan Rumah Pemotongan Hewan (RPH).

“RPH PT. Elders dahulunya adalah RPH yang dikelola oleh IPB yang bekerja sama dengan pihak Ausi Fres Import Australia.” (Wawancara dengan *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011)

Rumah Pemotongan Hewan (RPH) PT. Elders Indonesia merupakan salah satu RPH modern yang dahulunya merupakan RPH bersifat tradisional yang dikelola oleh Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor sebagai sarana pendidikan bagi mahasiswa yang ada di lingkungan kampus IPB Dramaga. Namun, beberapa tahun kemudian Institut Pertanian Bogor (IPB) bekerja sama dengan pihak Ausi Fres Import Australia.

“PT. Celmor Perdana Indonesia merupakan salah satu cabang Celmor Company yang berada di Australia.” (Wawancara dengan *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011)

Pada tahun 2000 RPH dikelola sepenuhnya oleh PT. Ausi Fres Import Indonesia, yang merupakan salah satu cabang Ausi Fres Import di Australia. Pada tahun 2002, pihak Ausi Fres Import Australia mengalihkan hak pengelolaan RPH ke pihak PT. Celmor Perdana Indonesia. (*Company Profile* 2010, Elders Limited).

. Pada tahun 2005, PT. Elders Indonesia melakukan kerjasama dengan RPH PT. Celmor Perdana Indonesia dengan membeli jasa pemotongan ternak sapi yang bertujuan memproduksi daging sapi. Setelah beberapa tahun

melakukan kerja sama, maka pada tanggal 26 Juni 2006 PT. Celmor Perdana Indonesia mengalihkan hak pengelolaan RPH sepenuhnya kepada PT. Elders Indonesia.

Rumah Pemotongan Hewan (RPH) PT. Elders Indonesia berlokasi di Jalan Agatis Lingkar Kampus Institut Pertanian Bogor, dengan identifikasi sebagai berikut :

| | |
|------------------------|---|
| Nama Perusahaan | PT. Elders Indonesia |
| Nama Pemimpin | Jason Hatchett |
| Alamat Usaha | Rumah Pemotongan Hewan Fakultas Peternakan IPB, Darmaga, Bogor |
| Klasifikasi RPH | Kelas A |
| Skala Usaha | 40 ekor ternak/hari |

Pada tahun 2000, PT. Elders Indonesia pertama kali bergerak di bidang penggemukan sapi (*feedlot*) diimport dari Australia. Penggemukan dilakukan dengan memperhatikan kondisi nutrisi dan aspek kesejahteraan hewan lainnya (*animal welfare*).

“Penggemukan dilakukan selama kurang lebih 90 hari sampai dengan 100 hari.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Penggemukan sapi potong (*feedlot*) awalnya berada di daerah Bandung. Setelah beberapa tahun beroperasi, *feedlot* yang berada di Bandung ditutup dan PT. Elders Indonesia membuka *feedlot* di daerah Cileungsi (Bogor) dan Lampung Tengah.

IV.1.2. Visi

“To set the benchmark for quality and innovation in support of the development of Indonesian agriculture.” (Company Profile 2010, Elders Limited).

Untuk menjadi tolak ukur bagi kualitas dan inovasi dalam usaha untuk mendukung perkembangan pertanian dan peternakan di Indonesia.

IV.1.3. Misi

“To bring the best of the Elders enterprise to bear for the benefit of Indonesia and the development of her rural industry. We will do this in such a way that it is profitable and supportive to other local participants, staff and the local communities we serve.” (Mission Statement, Company Profile 2010, Elders Limited).

Untuk memperoleh yang terbaik dari Elders sebagai perusahaan dalam memberikan manfaat kepada Indonesia dan peningkatan Industri Pedesaan di negara ini, kita akan melakukan ini dengan cara yang menguntungkan dan saling mendukung peserta lokal yang lain, staff, dan masyarakat lokal yang akan kita layani.

IV.1.4. Keadaan Saat Ini

PT. Elders Indonesia juga mendistribusikan obat kesehatan hewan kepada peternak dan pengusaha sapi daging dan sapi perah di Indonesia.

“..kami memiliki usaha sampingan selain pemotongan hewan, yaitu menjual obat-obatan...untuk hewan ternak.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011)

Kegiatan lain dari PT. Elders Indonesia adalah memasok sapi perah betina unggul dari Australia dan Selandia Baru kepada pusat koperasi di Indonesia, memberikan jasa ke program industri Australia sehubungan dengan keperluan untuk meningkatkan kesejahteraan hewan, dan memberikan jasa dalam manajemen ternak dalam berbagai bentuk ke perusahaan Indonesia yang akan memberikan CSR (*Corporate Social Responsibility*) dengan warga sekitar.

IV.1.5. Sikap dan Strategi Perusahaan

“PTEI will operate in accordance with the highest standards in all dealings with its customers, suppliers and other stakeholders. It will also act in accordance with local laws and, as far as reasonably practicable, respect local customs. Our people will be well trained, professional and be rewarded over and above local standards. Elders’ staff in Indonesia will become leaders in their respective fields.” (Company Profile 2010, Elders Limited).

PT. Elders Indonesia beroperasi sesuai dengan standar yang tinggi dalam berhubungan dengan semua pelanggan, pemasok dan pemangku kepentingan.

PT. Elders Indonesia berlaku sesuai dengan hukum yang ada dan menghormati peraturan bea cukai.

IV.2. Intensitas Persaingan Bisnis Sapi Potong Di Indonesia

Tabel 4.1 Daftar Unit Usaha yang telah memperoleh Nomor Kontrol Veteriner (NKV) di Jawa Barat

| NO. | NAMA UNIT USAHA | USAHA | NO. NKV | LEVEL NKV |
|-----|-------------------------------|----------|----------------|-----------|
| 1 | Canning Indonesia Product, PT | Importir | ID.320119.001 | III |
| 2 | Elders Indonesia, PT | RPH | RPH.320106.001 | II |
| 3 | Nuyan Farm, PT | RPU | RPU.320320.001 | II |
| 4 | Sinar Daging Perdana, PT | RPH | RPH.320117.002 | III |
| 5 | Bina Mentari Tunggal, PT | RPH | RPH.321308.003 | I |
| 6 | Sukanda Jaya | Importir | ID.3216071.002 | II |
| 7 | Jayagiri PS | RPU | ID.327324.002 | III |
| 8 | Mitra Sarana Purnama, PT | Importir | ID.321607.003 | II |
| 9 | Star Food, PT | RPU | RPU.327324.002 | II |
| 10 | San Miguel PF Indonesia, PT | Importir | ID.327603.004 | III |
| 11 | Bina Mentari Tunggal, PT | TPD | ID.3212 | II |
| 12 | Indojafabeef Sarana | Importir | ID.3214 | II |
| 13 | Sumber Laut Perkasa | Importir | ID.3215 | III |
| 14 | Cahaya Sakti Utama, PT | Importir | ID.3216 | III |
| 15 | Madusari Nusa Perdana, PT | Importir | ID.3217 | II |
| 16 | Lentera Nusa Buana, PT | Importir | ID.3218 | III |

Sumber: Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan

Tabel 4.1. memperlihatkan perusahaan-perusahaan di Jawa Barat yang telah memiliki NKV. Level NKV menunjukkan kemampuan perusahaan yang bersangkutan, dimana level III adalah yang tertinggi yang dikenal dengan Kelas A.

“Bisnis sapi dan daging sapi adalah bisnis yang harus punya pengalaman kalo mau berhasil, beli sapi nya, dipilih yang bagus, ...terus RPH harus memenuhi syarat-syarat dari kami.” (Wawancara dengan Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, 15 Desember 2011).

Bisnis sapi potong dan daging sapi adalah salah satu profesi yang membutuhkan pengalaman yang luas dan memadai. Dimulai dari pengadaan sapi hidup, memilih sapi yang berkualitas, menjalin kerjasama dengan rumah potong hewan, dan cara memasarkan produk daging sapi tersebut akan mempengaruhi level NKV.

IV.2.1. PT. Hutama Sejahtera Indonesia

PT. Hutama Sejahtera Indonesia (HSI) adalah perusahaan dalam negeri yang memproduksi daging segar berkualitas tinggi (*premium chilled beef*) dan telah memenuhi standar halal. HSI memiliki keunggulan dalam penerapan standar sanitasi dan hygiene yang menjadi prioritas dalam mencapai keamanan dan daya tahan produknya.

Dengan dukungan fasilitas proses modern dan sumber daya manusia yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan kemampuan memadai dalam industri pemotongan hewan (*abattoir*). PT.HSI memiliki keunggulan dalam menghasilkan produk yang jauh lebih baik dari kompetitornya, penerapan

standar sanitasi dan hygiene telah menjadi prioritas dalam mencapai keamanan dan daya tahan produk (*shelf life*). (*Company Profile* Utama Sejahtera Indonesia, <http://hasindobeef.com/>).

IV.2.2. PT. Santori Beef

Santori Beef beroperasi dalam tiga tahap produksi utama dari peternakan sapi potong, penggemukan ternak sapi dan pengolahan daging. Tiga divisi *feedlot* secara ideal terletak di sabuk pertanian di Lampung dan Jawa Timur di mana kualitas bahan pakan yang melimpah. *Feedlots* ini mampu menghasilkan sekitar 150.000 ekor sapi setiap tahun. Penggemukan Lampung Bekri diakui sebagai nomor satu oleh UNFCCC (*United Nation Framework Convention on Climate Change*) disetujuinya proyek pengurangan metana untuk kotoran ternak. Akibatnya, sapi-sapi hanya meninggalkan jejak karbon kecil. Divisi Sapi Japfa, yang perdagangan di bawah nama merek "Santori" adalah sapi penggemukan terbesar dan operasi di Asia. Santori Beef terdiri dari dua entitas, PT Santosa Agrindo dan PT Austasia Stockfeed., (*Company Profile* PT. Japfa Santori Indonesia, <http://m.halalstock.com/company.asp?sID=4557>).

IV.2.3. PT. Sinar Daging Perdana

PT. Sinar Daging Perdana dimiliki oleh Ibu Santi Wijayanti yang perusahaannya berlokasi di daerah Jonggol, Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Adapun mengenai informasi lebih lanjut mengenai perusahaan tersebut tidak dapat dipublikasikan atas permintaan pemilik perusahaan dikarenakan

perusahaan tersebut sedang mengalami krisis. Informasi yang dapat diperoleh hanyalah bahwa perusahaan tersebut telah berdiri selama tiga tahun lebih dan masih tetap beroperasi sampai saat ini, (Daftar Unit Usaha, Dinas Keswan, Kab. Bogor).

“...perusahaan tersebut sudah berdiri tiga tahun lebih dan masih beroperasi sampai sekarang.” (Wawancara dengan Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, 15 Desember 2011).

IV.2.4. PT. Bina Mentari Tunggal

PT. Bina Mentari Tunggal merupakan perusahaan terpadu pertama dan terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang produksi daging sapi segar. Perusahaan yang memiliki fasilitas terbaik berstandar Internasional, (Daftar Unit Usaha, Dinas Keswan, Kab. Bogor).

PT. Bina Mentari Tunggal berlokasi di Jl. Industri Utama Raya Blok RR 2F-2G, Jababeka Industrial Estate II, Cikarang, Indonesia 17550

Misi PT. Bina Mentari Tunggal adalah:

- a) Berpartisipasi dalam program pemerintah untuk pengembangan budidaya peternakan sapi potong guna memenuhi kebutuhan protein masyarakat Indonesia.
- b) Memposisikan PT. Bina Mentari Tunggal sebagai simbol daging sapi berkualitas tinggi yang Halal, Sehat dan Higienis (3 Cara).

- c) Membangun jaringan pendistribusian daging sapi dengan harga terjangkau ke seluruh wilayah Indonesia.
- d) Mendukung industri pengolahan daging nasional dengan mensuplai bahan baku secara teratur.
- e) Menjadikan PT. Bina Mentari Tunggal sebagai aset nasional dan mitra usaha bagi masyarakat dan pemerintah.

Sapi potong kelas A adalah komoditas sapi potong yang memiliki kualitas tinggi. Peta persaingan komoditas sapi potong kelas A di Indonesia, ada 5 perusahaan yang secara umum memiliki *market shared* paling besar dalam pasar daging di Indonesia.

“kelas A itu berarti kualitasnya sudah memenuhi semua persyaratan prosedur dari dinas.” (Wawancara dengan Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, 15 Desember 2011).

Menurut data yang ada pada RPH-nya, PT. Elders Indonesia memasok sekitar 7% dari kebutuhan daging sapi pada pasar Indonesia. Hal ini dimungkinkan dengan strategi PT. Elders Indonesia yang memiliki tingkat produksi dan tingkat penjualan yang relatif stabil.

“Kami memasok 7% dari kebutuhan daging sapi nasional. ..dari keseluruhan daging sapi yang ada di pasar, termasuk impor dan lokal.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Berdasarkan data penyediaan daging yang dikeluarkan oleh Kementerian Pertanian, seperti pada Tabel 4.2 di bawah, terlihat bahwa sejak tahun 2007 – 2009 terjadi kelebihan impor (bakalan dan daging), sehingga diperlukan kebijakan untuk pengaturan volume impor.

Tabel 4.2. Penyediaan dan Konsumsi Daging Sapi Tahun 2005-2009

| No. | Uraian | Tahun (000 ton) | | | | |
|-----|---|-----------------|-------|---------|--------|--------|
| | | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2008 |
| 1 | Produksi Lokal | 217.4 | 259.5 | 210.8 | 233.6 | 250.8 |
| 2 | Impor | 111.3 | 119.2 | 124.8 | 150.4 | 142.8 |
| | - Bakalan | 55.1 | 57.1 | 60.8 | 80.4 | 72.8 |
| | - Daging | 56.2 | 62.0 | 64.0 | 70.0 | 70.0 |
| | Total produksi lokal dan impor | 328.6 | 378.7 | 335.6 | 384.1 | 393.6 |
| | Konsumsi Daging Sapi | - | - | 314.0 | 313.3 | 325.9 |
| | Selisih [prod. Lokal & konsumsi] | - | - | [103.3] | [79.7] | [75.0] |
| | Selisih [impor & kekurangan prod lokal] | - | - | 21.5 | 70.8 | 67.8 |

Sumber: Kementerian Pertanian, Direktorat Jenderal Peternakan

Di pasar tradisional, daging sapi dipasarkan di suatu tempat atau meja pada satu lokasi yang memang khusus disediakan untuk keperluan tersebut. Konsumen daging sapi di pasar tradisional terdiri dari para pembuat bakso, restoran, catering, dan rumah tangga keluarga.

Dapat diketahui dengan jelas bahwa pangsa pasar daging sapi terbesar pada pasar tradisional adalah para pembuat bakso, dengan persentase mencapai 90% dari jumlah total pembeli.

“Para pembuat bakso ini rata-rata telah menjalin hubungan yang cukup lama dengan pemasoknya.” (Wawancara dengan Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, 15 Desember 2011).

IV.3. Analisis Lingkungan Internal

Identifikasi mengenai faktor-faktor strategis eksternal sangatlah penting bagi kelangsungan hidup perusahaan, karena hal tersebut dapat berupa ancaman dan atau peluang yang mungkin dapat mempengaruhi masa depan perusahaan. Pengambilan keputusan strategis perusahaan haruslah juga melihat faktor-faktor internal perusahaan tersebut, yaitu kekuatan dan kelemahan yang dimiliki akan menentukan apakah perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang-peluang yang ada sambil menghindari ancaman-ancaman yang ada, Hunger dan Wheelen, (1996). Adapun analisis lingkungan internal PT. Elders adalah sebagai berikut:

IV.3.1. Analisis Sumber Daya Perusahaan

Sumber daya sering diartikan sebagai input yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk suatu proses produksi. Grant (1995, hal: 119) mengklasifikasikan sumberdaya perusahaan menjadi sumber daya berwujud dan sumber daya tak berwujud. Sumber daya berwujud seperti sumber daya

fisik dan keuangan, sedangkan sumber daya tak berwujud mencakup sumber daya teknologi, reputasi, budaya kerja, dan sumber daya manusia.

IV.3.1.1. Sumber Daya Fisik

Sumber Daya Fisik sebagai sumber daya yang memiliki wujud dan mudah untuk dikenali serta dapat dievaluasi, (*Company Profile* 2010, Elders Limited), seperti:

1) Tanah

PT. Elders Indonesia memiliki lahan tanah sebagai sarana pendukung usaha sapi potong dan perdagangan daging, dimana dalam pemanfaatannya meliputi beberapa hal sebagai berikut:

- a. Rumah Pemotongan Hewan PT. Elders Indonesia, terletak di lingkungan kampus Institut Pertanian Bogor (IPB) Dramaga, Bogor. Tepatnya di Jl. Agatis Lingkar Luar Kampus IPB Darmaga, Kab. Bogor.
- b. *Feedlot* atau tempat penggemukan bibit sapi PT. Elders Indonesia berada di daerah Lampung, *Feedlot* tersebut berada di Desa Terbanggi, Sumbing, Gunung Sugih, Lampung Tengah. *Feedlot* tersebut dahulu merupakan hasil kerjasama dengan PT. Indojoya sampai kemudian dibeli oleh PT. Elders Indonesia.
- c. Kantor pusat PT. Elders Indonesia berada pada Wisma Raharja Buiding Lt.8, Jl. TB. Simatupang Kav.1 Cilandak, telp. (021)-78840708, 12560, Jakarta Selatan.

2) Peralatan dan Utilitas

Peralatan dan utilitas sebagai sarana pendukung usaha komoditas sapi potong dan daging segar terdiri dari:

- a. Tempat penggemukan sapi (*feedlot*)
- b. Chip identitas nomor seri sapi
- c. Rumah Potong Hewan
- d. Sarana Sanitasi
- e. Ruang Pelayuan (*chilling*) dan *boning*
- f. Ruang pendingin
- g. Akomodasi
- h. Pengemasan daging dalam bentuk box.
- i. Sarana pengolahan limbah padat dan limbah cair

Dari aset perusahaan yang dimiliki, PT. Elders Indonesia memiliki nilai jual yang sangat tinggi.

3) Persediaan Bahan Baku

Kegiatan logistik ke dalam dalam usaha PT. Elders Indonesia berupa penyediaan pasokan bibit sapi bakalan yang di impor dari peternakan milik Elders Limited di Australia yang kemudian di masukkan pada *feedlot* PT. Elders Indonesia di Lampung.

“..impor langsung dari farm di Australi, langsung dikirim ke feedlot di Lampung.” (Wawancara dengan *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011)

IV.3.1.2. Sumber Daya Keuangan

“Sumber daya keuangan PT. Elders Indonesia sepenuhnya berasal dari perusahaan induk, yaitu Elders Limited.” (Wawancara dengan *Commercial Manager* PT. Elders Indonesia, 21 Desember 2011)

Dengan posisi keuangan yang baik seperti ini, Pt. Elders Indonesia mampu untuk membiayai seluruh kegiatan produksinya dengan maksimal.

IV.3.1.3. Sumber Daya Teknologi

“Kami memiliki peralatan berteknologi tinggi seperti pada feedlot, chip reader, cold storage, line system, dan sarana pengolahan limbah.” (Wawancara dengan *Supervisor Produksi* pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Sarana dan prasarana tersebut yang merupakan kekuatan perusahaan yang mendukung posisi bersaing perusahaan dalam bisnis komoditas sapi potong. Sumber daya teknologi PT. Elders Indonesia mencakup fasilitas penelitian dan keilmuan, dimana berada dalam lingkungan akademis Institut Pertanian Bogor memberikan keuntungan tersendiri bagi perkembangan keilmuan.

IV.3.1.4. Sumber Daya Reputasi

PT. Elders Indonesia adalah satu-satunya perusahaan dengan empat sertifikat resmi yaitu Sertifikat Halal yang dikeluarkan MUI dan Nomor Kontrol Veteriner (NKV) yang dikeluarkan oleh pemerintah, serta ISO 9001:2008 dan *Hazard Analysis and Critical Control Points* (HACCP) yang dikeluarkan oleh SAI Global.

SAI Global merupakan salah satu dari pemimpin pasar (market leader) di dunia ini dalam semua jenis jasa sertifikasi yang memiliki kantor cabang di berbagai belahan dunia, seperti Amerika Utara, Eropa, Australia, New Zealand dan Asia. SAI Global telah mengeluarkan lebih dari 22.000 sertifikat untuk jasa sertifikasi di seluruh dunia dan telah memberikan banyak manfaat bagi perusahaan-perusahaan yang telah disertifikasi. Manfaat tersebut antara lain adalah memperoleh pasar potensial baru, peningkatan kepuasan pelanggan, perbaikan proses, penghematan biaya, peningkatan produktifitas, lebih meningkatnya moral karyawan serta organisasi yang semakin efektif.

“..sedangkan pentingnya memperoleh sertifikat halal dan Nomor Kontrol Veteriner dimaksudkan agar penyediaan sumber daya sapi potong, proses penyembelihan dan boning, serta hasil produknya berupa daging menjadi memenuhi syarat dan ketentuan yang berlaku sehingga halal dan baik untuk dikonsumsi.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

IV.3.2. Analisis Kemampuan Perusahaan

Dalam mengetahui kemampuan perusahaan secara khusus maka dilakukan melalui pendekatan rantai nilai yang dikembangkan oleh Porter. Cara ini adalah salah satu cara untuk menguji sifat dan tingkat sinergi diantara kegiatan-kegiatan internal perusahaan dalam mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Dimana setiap perusahaan terdiri dari sekumpulan kegiatan utama dan kegiatan pendukung adalah sebagai berikut:

IV.3.2.1. Kegiatan Utama

Kegiatan utama dalam perdagangan sapi potong dan daging sapi pada PT. Elders Indonesia terdiri dari logistik ke dalam, penggemukan, pemotongan hewan, pengemasan, dan logistik keluar, disamping itu juga terdapat penjualan obat untuk ternak sapi potong. (*Company Profile 2010*, Elders Limited).

1) Logistik Ke Dalam

Kegiatan logistik ke dalam dalam usaha PT. Elders Indonesia berupa penyediaan pasokan bibit sapi bakalan yang di impor dari peternakan milik Elders Limited di Australia yang kemudian di masukkan pada *feedlot* PT. Elders Indonesia di Lampung.

“Keuntungan atau dapat dikatakan bahwa PT. Elders Indonesia memiliki kekuatan dalam hal mendapatkan pasokan bibit sapi potong karena pemasoknya juga merupakan salah satu anak perusahaan dari Elders Limited.” (Wawancara dengan *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Hal ini menjadikan PT. Elders Indonesia tidak perlu khawatir akan ancaman yang datang dari pemasok.

“Ancaman satu-satunya adalah adanya pembatasan jumlah impor sapi bakalan yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia.” (Wawancara dengan *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

2) Penggemukan (*feedlot*)

Bibit sapi bakalan yang datang dari Australia ditampung di *feedlot* dan dilakukan proses penggemukan selama kurang lebih 3 bulan sampai sapi berbobot lebih dari 450 kg.

“Sapinya sehat, sapi yang sehat dan berkualitas baik, dagingnya pasti kualitasnya lebih tinggi.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Dalam tahap penggemukan, kualitas kesehatan sapi menjadi perhatian utama disamping bobotnya. Daging sapi yang berkualitas baik tentu saja dihasilkan dari sapi yang sehat dan berkualitas baik pula.

3) Rumah Pemotongan Hewan

Kegiatan pemotongan hewan pada RPH PT. Elders Indonesia dilakukan tiga kali dalam seminggu, yaitu pada hari senin, rabu, dan jumat dengan kapasitas produksi 40 ekor/harinya.

“Kecuali hari minggu yang libur, sisa 3 hari yaitu selasa, Kamis, dan Sabtu digunakan untuk proses pemotongan dan pengepakan daging sapi.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Sapi yang telah disembelih setelah dibersihkan dan dipisahkan kulit dan lemaknya akan memasuki tahap pelayuan dalam ruang pendingin selama satu hari hingga kemudian baru dipotong menjadi bagian-bagian kecil.

“Proses pelayuan ini merupakan proses *streching*, yaitu menggantung karkas sapi selama satu malam atau 24 jam, supaya dagingnya empuk.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Hal ini dilakukan untuk menghasilkan daging sapi yang berkualitas bagus dan empuk sehingga lebih mudah untuk diolah kemudian.

4) Logistik Ke Luar

Kegiatan logistik keluar terdiri dari ruang pendingin (*cold storage*) pengepakan ke dalam kemasan, dan pengangkutan daging dalam kemasan ke distributor yaitu PT. Sukanda.

“Produk unggulan PT. Elders adalah daging dingin atau dikenal dengan *chill beef*.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Daging dingin berbeda dengan daging beku, sebutan *chill beef* lebih ditujukan kepada daging yang tingkat kesegarannya lebih tinggi dan akan terjaga untuk waktu yang lebih lama.

IV.3.2.2. Kegiatan Pendukung

1) Penelitian dan Pengembangan

Kegiatan penelitian dilakukan pada kualitas mikroba pada air yang digunakan dalam pencucian karkas, yaitu sapi yang sudah dikuliti dan dibuang jeroannya.

“...air yang digunakan harus diuji kandungannya, sehingga air aman untuk digunakan.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Air tersebut harus tidak mengandung bakteri yang dapat mempercepat pembusukan pada daging.

2) Produksi

Sterling beef by Elders menargetkan hotel, restoran, perdagangan ritel modern. Saat ini tersedia di seluruh penjuru Indonesia.

“...produk sampingan seperti jeroan, kulit, lemak dan tulang tersedia sesuai dengan permintaan.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

3) Kesehatan hewan.

Disamping komoditas sapi potong, PT. Elders Indonesia juga menyediakan produk kesehatan hewan seperti:

a. Antibiotika Rilexine 200 LC

Dosis bentuk: Penangguhan

Komposisi: Sefaleksin (sebagai cephalixin monohidrat)

Indikasi:

Untuk pengobatan kasus akut dan kronis mastitis pada sapi menyusui juga infeksi yang disebabkan oleh organisme yang sensitif terhadap Sefaleksin. Diantaranya adalah *Staphylococcus aureus*, *Streptococcus uberis*, *S. agalactiae*, *S. Dysgalactiae* dan *Escherichia coli*.

Dosis dan cara menggunakan:

Susu semua susu keluar dari ambing dan dibersihkan dengan antiseptik. Infus dengan 200 LC Rilexine quartir setiap jarum suntik terinfeksi tunggal. Pijat lembut ambing. Melakukannya lagi setiap kali memerah susu sampai 3-4 kali berturut-turut.

Kemasan:

Jarum masing-masing berisi 10 ml, Tersedia dalam kotak jarum suntik 20 x 10 ml.

b. Amphoprim Injeksi

Dosis bentuk: Cairan

Komposisi:

Sulphadimethyl pirimidine 200 mg/ml dan trimetoprim 40 mg/ml.

Indikasi:

Digunakan untuk penyakit pengobati:

Saluran pernafasan: pneumonia, bronkitis.

Saluran pencernaan: gastritis, enteritis, reticulitis traumatik.

Saluran urogenital: pyometra, metritis, vaginitis, nefritis.

Umum atau infeksi lokal: mastitis, infeksi kaki, luka infeksi, keracunan darah.

Kontra Indikasi:

Jangan berikan kepada hewan yang sensitif terhadap Sulphonamide.

Dosis dan cara menggunakan:

1 ml/15 kg berat badan per subkutan hari, injeksi intra muskular atau intravena selama 3-5 hari. Selama lebih dari 5 ml injeksi intramuskular atau subkutan baik diberikan di dua tempat yang berbeda.

Kemasan :

100 ml pada multidosis kaca.

4) Jasa

Sapi daging yaitu sapi yang diberi makan rata-rata 90 hari dengan berbagai jenis pakan yang biasanya hasil sampingan dari industri pakan lainnya misalnya kopra, bungkil inti sawit, dedak, limbah tapioka dan potongan jagung. Sapi ini dipasarkan keseluruh Sumatra.

PT. Elders Indonesia juga melakukan penjualan untuk:

- Sapi yang telah digemukkan yaitu jantan yang dikebiri, betina atau jantan yang tidak dikebiri yang diimpor dari Australia, telah melalui proses karantina dan siap digemukkan.
- Sapi betina yang telah hamil
- Pedet atau anak sapi usia 3 sampai 9 bulan

Sapi perah betina dapat dikirim melalui laut atau udara, PT. Elders Indonesia dapat menyediakan dalam jumlah kecil atau besar sapi hasil kawin silang jenis Fresian Holsteins dengan betina Jersey dalam kondisi hamil atau tidak hamil dan juga betina Jersey hamil atau tidak hamil.

IV.4. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis ini dilakukan terhadap faktor-faktor eksternal seperti lingkungan makro dan mikro atau industri, yang mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan serta hasil pelaksanaannya. Adapun hasil dari analisis peneliti adalah sebagai berikut:

IV.4.1. Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro perusahaan seperti keadaan ekonomi, politik, demografi, dan kecenderungan sosial, serta teknologi yang mana faktor-faktor ini akan menjadi faktor penting untuk menentukan ancaman yang dihadapi dan kesempatan yang dimiliki perusahaan di masa yang akan datang.

IV.4.1.1. Ekonomi

Salah satu tujuan penting pemerintah dengan program PSDS 2014 adalah perkembangan populasi dan perbaikan produktivitas sapi potong, serta peningkatan produksi daging sapi yang terjamin ASUH secara berkesinambungan. Tujuan ini harus seirama dengan peningkatan pendapatan dan kesejahteraan peternak, kelestarian lingkungan hidup dan peningkatan daya saing, serta adanya kesinambungan atau keberlanjutan usaha peternakan. Dengan demikian pembangunan peternakan akan terkait dengan banyak aspek dan melibatkan seluruh pengemban kepentingan, baik para pelaku usaha, akademisi atau ilmuwan, serta pengambil kebijakan. Dari semuanya itu kesejahteraan peternak, daya saing dan kemandirian, serta kesinambungan usaha agribisnis sapi potong di dalam negeri merupakan tolok ukur terpenting dalam mewujudkan keberhasilan swasembada daging sapi, (*Blue Print PSDS 2014*).

Orientasi swasembada daging sapi tidak semata-mata diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan konsumen dengan pengendalian impor (sapi dan daging) tetapi lebih diarahkan dalam konteks peningkatan produksi, kesejahteraan peternak, dan kesinambungan usaha peternak sapi serta meningkatkan daya saing produksi, sehingga secara langsung maupun tidak

langsung dampaknya akan mengurangi ketergantungan dari impor daging dan sapi bakalan. Di dalam menyusun berbagai program prioritas dan kegiatan operasional yang mengikutinya, semua asumsi dan tolok ukur yang digunakan didasarkan pada data statistik yang masih harus diperbaiki agar lebih akurat.

Berdasarkan data yang ada, dalam periode tahun 2003-2007 pangsa daging sapi asal impor mengalami peningkatan dari 10.671,4 ton (2003) meningkat menjadi 39.400 ton (2007) atau meningkat rata-rata 53,8 persen pertahun, (*Blue Print PSDS 2014*).

Pangsa daging sapi asal impor tersebut saat ini sudah mencapai lebih dari 30 persen dibandingkan dengan produksi daging domestik. Relatif cepatnya pertumbuhan impor daging dan sapi bakalan menunjukkan bahwa pertumbuhan produksi daging sapi domestik seolah tidak mampu mengikuti pertumbuhan konsumsi daging sapi nasional. Impor daging atau sapi bakalan saat ini justru dapat mengganggu perkembangan agribisnis sapi potong lokal yang saat ini dikembangkan masyarakat.

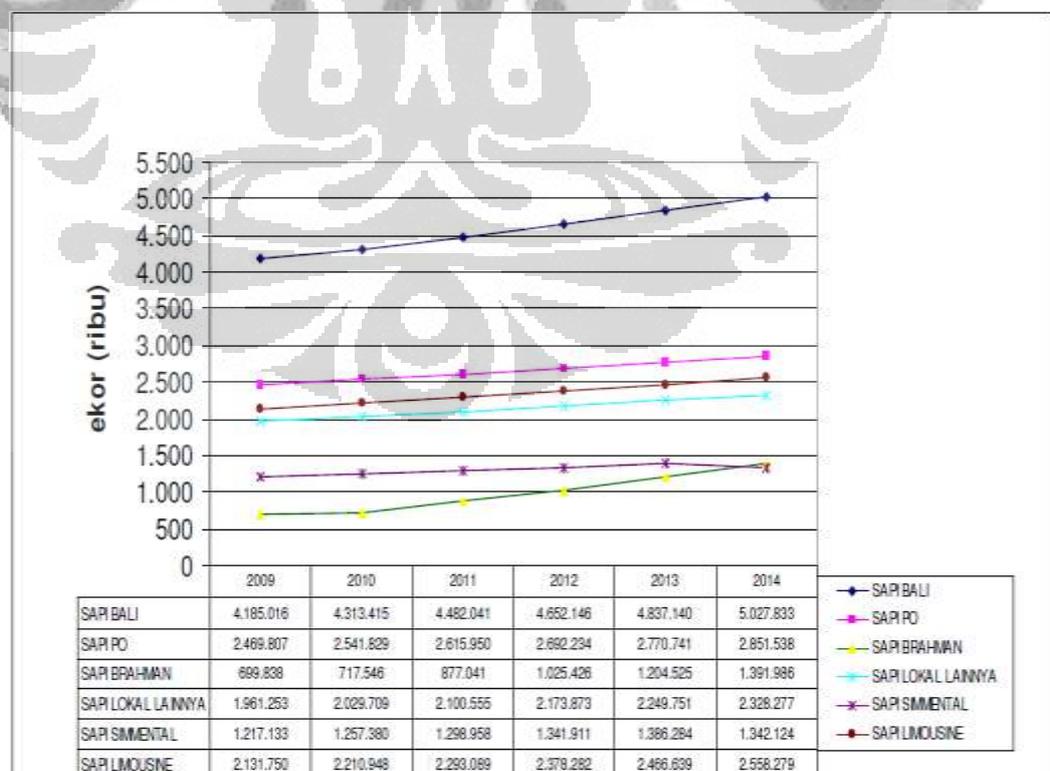
Pada tahun 2009 total produksi daging diperkirakan sebanyak 2,5 juta ton yang terdiri dari daging sapi dan kerbau 0,5 juta ton, kambing dan domba 0,1 juta ton, babi 0,2 juta ton, ayam buras 0,3 juta ton, ayam ras pedaging 1,0 juta ton dan ternak lainnya 0,1 juta ton. Dengan demikian produksi daging terbesar disumbang oleh ayam ras pedaging 46,6%, sapi dan kerbau 20,4%, ayam buras 13,0%, dan babi 10,1%. Bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2008) produksi daging mengalami peningkatan

yaitu 8% persen dan peningkatan terbesar berasal dari ternak domba 15,3%, diikuti ternak kuda 5,6%, kerbau 5,4%, babi 4,9%, kambing 4,2%, ayam buras 3,4%, ayam ras petelur 3,1%, sapi 3,1% dan itik 2,9%, (*Blue Print PSDS 2014*).

Kendala utama yang dihadapi petani dalam meningkatkan produktivitas sapi adalah tidak tersedianya pakan secara memadai terutama pada musim kemarau di wilayah yang padat ternak.

Proyeksi perkembangan populasi sapi potong per bangsa s.d. tahun 2014 disajikan pada Gambar 4.1. Analisa potensi sapi potong per bangsa dihitung dengan metode dinamika populasi berdasarkan parameter teknis masing-masing bangsa dengan memperhatikan program ke depan.

Gambar 4.1. Proyeksi Perkembangan Sapi Potong per Bangsa



Sumber: Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan

“Swasembada daging secara langsung akan menghemat devisa, sekaligus menciptakan lapangan kerja yang pada gilirannya akan memberi dampak peningkatan kesejahteraan peternak dan merangsang kegiatan ekonomi di pedesaan.” (Wawancara dengan Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, 15 Desember 2011).

Kegiatan di hulu, pembibitan sapi untuk menghasilkan induk maupun pejantan unggul untuk IB atau INKA.

“...kegiatan yang akan didukung pemerintah ini akan dilakukan oleh pusat-pusat pembibitan milik pemerintah, swasta atau masyarakat, ...yaitu *village breeding center (VBC)*.” (Wawancara dengan Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, 15 Desember 2011).

Kegiatan perkembangbiakan atau *cow calf operation (CCO)* untuk menghasilkan sapi bakalan (*feeder cattle*) harus dilakukan secara ekstensif (*grazing*) atau secara intensif terintegrasi dengan agribisnis lainnya (*crop livestock system, CLS*). Kegiatan ini harus menerapkan prinsip *low external input sustainable agriculture (LEISA)* seperti yang direkomendasikan Badan Litbang Pertanian, atau dengan pendekatan *zero waste* dan bila memungkinkan mendekati *zero cost*, sehingga menghasilkan produk 4-F (*food, feed, fertilizer & fuel*), (Blue Print PSDS 2014).

Tabel 4.3. Performa Bisnis Perusahaan Feedlot di Indonesia

| NO. | DESKRIPSI | JENIS KEGIATAN | KETERANGAN |
|-----|------------------------------------|---|--|
| 1 | Sapi Bakalan | ACC (<i>Australia Commercial Cross</i>) | Asal Australia |
| 2 | Pakan Utama | Konsentrat | Sendiri |
| 3 | Lama Penggemukan | 60 - 100 hari | - |
| 4 | Pertambahan Bobot | 1.2 - 1.6 kg/ek/hari | Rata-rata 1.35 kg/ek/hari |
| 5 | Skala Usaha (Kapasitas Kandang) | 4000 - 12.500 ekor Dilakukan pada kandang koloni | Kemampuan produksi 12.500 - 50.000 ekor/tahun |
| 6 | Target Pasar | Pedagang Daging Eceran | Jagal/Eceran |
| 7 | Sumber Pembiayaan | Perbankan dan Swasta | Bunga Komerisial |

Sumber: Dunia Sapi: Kinerja Feedlot Sapi Potong Indonesia 2010

Kegiatan penggemukan dilakukan dengan prinsip-prinsip agribisnis, efisiensi, dengan *high or medium external input*, serta berbasis pakan lokal dengan imbalanced serat, energi dan protein yang ideal. Kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan bobot potong sesuai potensinya.

Tataniaga ternak hidup dan daging harus terkait erat dengan kegiatan budidaya (*on farm*), sehingga nilai tambah untuk peternak kecil yang mengusahakan perkembangbiakkan, pengusaha penggemukan serta pedagang, jagal dan pengecer daging relatif lebih adil, seimbang atau proporsional.

“Sebagian besar perusahaan feedlot menggunakan sapi bakalan asal Australia dengan pakan utamanya konsentrat, lamanya penggemukan antara 60 sampai dengan 100 hari. Akan tetapi, karena tekanan permintaan dari pasar, ada beberapa perusahaan feedlot melakukan penjualan sapi asal Australia tersebut tanpa dilakukannya proses penggemukan terlebih dahulu.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Kenyataan ini akan merugikan usaha penggemukan karena usaha itu tidak memiliki nilai tambah di Indonesia.

a) Proyeksi Produksi, Konsumsi dan *Balance of Trade*

Berdasarkan data statistik yang tersedia dan beberapa asumsi, penyediaan daging sapi dalam negeri dari produksi lokal pada tahun 2014 diproyeksikan sebesar 420,2 ribu ton. Perhitungan ini didasarkan pada asumsi pertumbuhan penduduk rata-rata sebesar 1,2% per tahun dan elastisitas pendapatan terhadap permintaan daging sapi yang masih baik (>1). Dengan demikian total permintaan daging sapi untuk konsumsi dan industri pada tahun 2014 diproyeksikan sebesar 467,0 ribu ton, (*Blue Print PSDS 2014*).

Tabel 4.4. Proyeksi Penyediaan & Permintaan Daging Sapi

| No | Uraian | Sasaran 5 Tahun | | | | | r(%) |
|----|---|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | |
| 1 | Lokal [ribu ton] | 283.0 | 316.1 | 349.7 | 384.2 | 420.4 | |
| | <i>Pertumbuhan [%]</i> | -- | 11.7 | 10.6 | 9.9 | 9.4 | 10.4 |
| | Penyediaan produk lokal terhadap total penyediaan [%] | 70.2 | 75.5 | 80.5 | 85.3 | 90.0 | 82.8 |
| 2 | Total impor [ribu ton] | 120.1 | 102.4 | 84.7 | 66.3 | 46.7 | |
| a | Pemasukan ex-bakalan setara daging [ribu ton] | 46.4 | 35.2 | 26.8 | 20.3 | 15.4 | |
| | Pemasukan ex-bakalan [ribu ekor] | 260.1 | 196.9 | 149.0 | 112.8 | 85.4 | |
| | <i>Pertumbuhan [%]</i> | | [24.0] | [24.0] | [24.0] | [24.0] | [24.0] |
| b | Impor daging sapi [ribu ton] | 73.8 | 67.2 | 57.9 | 46.0 | 31.2 | |
| | <i>Pertumbuhan [%]</i> | | [8.9] | [13.8] | [20.7] | [32.1] | [18.9] |
| 3 | Total penyediaan daging [ribu ton] | 403.1 | 418.6 | 434.4 | 450.5 | 467.0 | |
| | <i>Pertumbuhan [%]</i> | | 3.8 | 3.8 | 3.7 | 3.7 | 3.8 |
| 4 | Konsumsi [ribu ton] | 338.7 | 351.9 | 365.4 | 379.3 | 398.3 | |
| 5 | Selisih produksi lokal & konsumsi [ribu ton] | [55.7] | [35.8] | [15.7] | 5.1 | 22.1 | |
| 6 | Selisih impor & kekurangan produksi lokal [ribu ton] | 64.4 | 66.7 | 69.0 | 71.4 | 68.8 | |

Sumber: Kementerian Pertanian, Direktorat Jenderal Peternakan

Dari simulasi dan perhitungan yang didasarkan pada data statistik yang tersedia, kebutuhan konsumsi daging mulai tahun 2013 telah dapat dipenuhi dari produksi lokal, seperti pada Tabel 4.4. di atas. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan industri pengolahan daging diperkirakan masih diperlukan impor. Namun perhitungan ini

akan dikoreksi apabila tersedia data yang lebih akurat yang akan segera dilakukan pada awal kegiatan PSDS 2014.

b) Jenis dan Volume Produk Daging Sapi Impor

Berdasarkan realisasi impor daging sapi dan jeroan 4 (empat) tahun terakhir terjadi peningkatan untuk impor daging tetapi terjadi penurunan untuk impor jeroan, sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5. Jumlah Impor Daging Sapi 2004-2009

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------|------|-------|-------|------|------|-------|
| Daging Sapi | 11.8 | 21.5 | 25.9 | 50.2 | 57.2 | 64.1 |
| Jeroan (<i>Offal</i>) | 36.5 | 34.7 | 36.5 | 13.8 | 12.9 | 10.6 |
| Jumlah | 48.3 | 56.2 | 62 | 64 | 70.1 | 74.7 |
| Kenaikan [%] | | 16.36 | 11.03 | 2.56 | 9.53 | 6.56 |
| Jeroan: Daging [%] | 75.3 | 61.7 | 58.5 | 21.5 | 18.4 | 14.19 |

Sumber: Kementerian Pertanian, Direktorat Jendral Peternakan

Adapun jenis daging sapi yang diimpor meliputi: (i) *Prime Cut* (*Bone Less* dan *Bone Inn*); (ii) *Secondary Cut* (*Bone Less* dan *Bone Inn*); (iii) *Variation Meat*; serta (iv) *Offal* yang terdiri dari 2 (jenis) yakni jantung dan hati. Ke depan, proporsi masing-masing jenis daging yang diimpor harus diutamakan untuk memenuhi kebutuhan

hotel dan restoran, dalam jumlah yang proporsional, serta disesuaikan dengan kebutuhan dan memperhatikan ASUH maupun kepatutan.

Tabel 4.6. Proporsi Jenis Daging dan Jeroan Sapi Impor

| Tahun | [%] | PM | SC | VM | Offal | Total |
|-------|-----|------------|------------|-----------|------------|------------|
| 2007 | | 11.100.770 | 33.580.730 | 5.574.194 | 13.759.923 | 64.015.617 |
| | [%] | 17.34 | 52.46 | 8.71 | 21.49 | 100 |
| 2008 | | 9.555.156 | 39.630.002 | 7.991.713 | 12.862.619 | 70.039.490 |
| | [%] | 13.64 | 56.58 | 11.41 | 18.36 | 100 |
| 2009 | | 15.113.689 | 41.549.160 | 7.468.334 | 10.608.496 | 74.739.679 |
| | [%] | 20.22 | 55.56 | 9.99 | 14.19 | 100 |

Sumber: Kementerian Pertanian, Direktorat Jenderal Peternakan

Keterangan jenis daging sapi yang diimpor meliputi:

1. PM : *Prime Cut Meat (Bone Less, Bone In)*
2. SC : *Secondary Cut Meat (Bone Less, Bone In)*
3. VM : *Variation Meat*
4. Offal hanya terdiri dari 2 (jenis) yakni jantung dan hati

Dalam kurun waktu tahun 2004 s/d 2006 proporsi jumlah impor jeroan terhadap daging cukup tinggi berkisar antara 58,5% - 75,3%, sehingga pemerintah sejak tahun 2007 mengeluarkan kebijakan mengurangi jumlah jenis jeroan dari 8 jenis (jantung, hati, babat, usus, limpa, paru, ginjal dan testes) menjadi 2 jenis yaitu hanya menyisakan jantung dan hati sapi. Terlihat pada Tabel 4.6. di atas, bahwa proporsi

jumlah jeroan terhadap daging yang diimpor pada tahun 2007 adalah 21.5% pada tahun 2008 menurun menjadi 18.4% dan tahun 2009 menjadi 14,19%. Diharapkan ke depan, impor jeroan dapat dikurangi atau diminimalkan, dan tidak menutup kemungkinan untuk dilarang sama sekali karena pertimbangan ASUH dan kepatutan. Dalam tiga tahun tersebut proporsi SC selalu lebih tinggi bila dibandingkan jenis lainnya. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.6. Proporsi Jenis Daging dan Jeroan Sapi Impor di atas.

c) Status Penyakit Hewan Menular Negara Produsen dan Pengekspor

Dalam mekanisme perdagangan bebas, sistem perdagangan yang diterapkan tidak diperbolehkan menggunakan hambatan tarif (*tariff barrier*) dan yang diperkenankan adalah penerapan hambatan teknis *Technical Barrier to Trade* (TBT). Dengan demikian suatu negara yang secara konsekuen mengikuti kesepakatan WTO, dalam memfasilitasi perdagangan ternak dan produk ternak menerapkan persyaratan *sanitary and phytosanitary* (SPS).

Penerapan SPS pada intinya adalah menerapkan persyaratan teknis untuk melindungi sumber daya dan kesehatan manusia termasuk lingkungan. Dengan demikian dalam perdagangan atau pemasukan ternak (sapi) dan produk sapi perlu diterapkan persyaratan teknis dan penerapan analisa resiko yang akan sangat bergantung pada situasi dan status penyakit Hewan Menular Utama (PHMU) dan Zoonosis di suatu negara, (*Blue Print PSDS 2014*).

Perkembangan situasi dan status PHMU di suatu negara secara regular dilaporkan dan terdokumentasikan pada organisasi kesehatan hewan dunia (*Office des Internationale Epizootic/OIE*). Indonesia sebagai salah satu negara anggota OIE telah mempunyai acuan dalam pemasukan ternak dan produk ternak yaitu dengan berdasarkan kepada UU No. 18 tahun 2009 tentang Peternakan dan Kesehatan Hewan. (*Blue Print PSDS 2014*).

Pada dasarnya pemasukan sapi hidup ke Indonesia harus berasal dari negara yang bebas dari PHMU dan Zoonotic berbahaya. Khusus untuk pemasukan karkas, daging dan/atau jeroan tercantum dalam Peraturan Menteri Pertanian No. 20 tahun 2009. Hal ini memberikan peluang terhadap negara manapun untuk dapat menjadi negara pengekspor ke Indonesia sepanjang memenuhi persyaratan teknis yang telah ditetapkan. Adapun jenis penyakit eksotik yang dipersyaratkan antara lain Penyakit Mulut dan Kuku (*Foot and Mouth Disease/FMD*), *Rinderpest*, *Rift Valley Fever (RVF)*, *Contagious Bovine Pleuropneumonia (CPBP)* dan *Bovine Spongiform Encephalopathy (BSE)* dengan status negligible BSE risk. (*Blue Print PSDS 2014*).

Salah satu aturan global yang penting dalam perdagangan antar negara dalam melindungi negara terhadap ancaman hama dan penyakit baik yang mengancam hewan, tumbuhan dan manusia adalah *Sanitary and Phytosanitary (SPS) Agreement* yang merupakan satu-satunya hambatan *non tariff*. Aturan ini menjadi faktor penting dalam mendukung PSDS sebagai pendorong Indonesia untuk

mempertahankan status bebas beberapa penyakit yang tidak ada di Indonesia (eksotik) seperti Penyakit Mulut dan Kuku (PMK), *Bovine Spongiform Encephalopathy* (BSE) dan penyakit eksotik penting lainnya seperti NIPAH, Hendra dan Rinderpest.

Berdasarkan *World Animal Health Information Database* (WAHID) yang diterbitkan oleh organisasi kesehatan hewan dunia (WOAH/OIE) maka saat ini terdapat beberapa negara yang bebas PMK dan BSE, yaitu antara lain Australia dan New Zealand, sehingga kedua negara tersebut dapat dijadikan sebagai negara pemasok daging sapi maupun ternak sapi hidup. Namun demikian, prinsip kehati-hatian terhadap adanya penyakit hewan menular lainnya di negara tersebut juga perlu dicermati.

Pada saat ini Australia masih belum bebas dari penyakit *Infectious Bovine Rhinotracheitis* (IBR), *Bovine Viral Diarrhea* (BVD), *Johne's Disease/Paratuberculosis*, *Enzootic Bovine Leucosis* (EBL), *Anthraks*, *Bluetongue*, *Q Fever*, *Tetanus*, *Malignant Oedema*, *Blackleg*, *Pulpy Kidney*, *Black Disease*, *Botulism*, *Actinomycosis*, *Salmonellosis*, *Leptospirosis* dan Penyakit Parasiter seperti *Cysticercosis* dan penyakit cacing lainnya, sehingga diperlukan persyaratan tertentu agar ternak sapi yang diperoleh merupakan ternak yang sehat. Selain itu, sebagai upaya pencegahan terinfeksi ternak sapi terhadap penyakit hewan yang ada di Indonesia namun tidak ada di Australia, maka ternak tersebut harus divaksinasi sebelum dikirim ke Indonesia, yaitu vaksinasi untuk mencegah penyakit anaplasmosis

dan babesiosis. Adapun status penyakit hewan menular di New Zealand kurang lebih sama seperti di Australia, namun importasi ternak sapi dari Australia sangat jarang dilakukan.

Disamping itu terdapat negara yang menerapkan zona bebas PMK di negaranya seperti Brazil. Upaya-upaya untuk mempertahankan Indonesia dari penyakit eksotik terutama dalam kaitannya dengan importasi sapi dan produknya perlu dilakukan kajian analisa resiko berdasarkan informasi yang lengkap tentang status penyakit hewan menular di negara tersebut, dan penguatan sistem pelayanan kesehatan hewan termasuk kelembagaannya dan penyiapan penguatan kapasitas laboratorium diagnostik. Disamping itu diperlukan sistem karantina hewan yang kuat yang dilengkapi dengan Instalasi Karantina Hewan permanen di setiap pintu masuk untuk menggantikan Instalasi Karantina Hewan Sementara (IKHS) secara bertahap. (*Blue Print PSDS 2014*).

d) Strategi Penguatan Produksi Daging Sapi Dalam Negeri

Dalam rangka mengantisipasi permintaan daging sapi yang terus meningkat diperlukan upaya-upaya untuk memperkuat produksi daging sapi dalam negeri sehingga dapat menjamin ketersediaan daging sapi secara berkelanjutan, melalui strategi yang sistematis.

1) Peningkatan atau penambahan populasi sapi betina produktif

Dalam rangka meningkatkan populasi sapi dalam negeri pada prinsipnya dapat ditempuh dengan 2 (dua) cara yaitu

- Mengoptimalkan potensi sapi betina lokal yang ada melalui peningkatan produksi dan produktivitas. Upaya ini dilaksanakan dengan penerapan *Good Farming Practices* (GFP) dan optimalisasi pelayanan teknis peternakan dan kesehatan hewan.
- Mengaplikasikan teknologi inovatif bidang pakan dan reproduksi agar diperoleh peningkatan jumlah anak betina terlahir dengan proporsi lebih dari 50%.
- Menambah populasi sapi bibit betina melalui pemanfaatan sapi eximpor, atau melalui importasi khusus sapi bibit yang berasal dari negara yang situasi dan statusnya bebas dari PHMU.

2) Penyelamatan populasi sapi betina produktif

Sejalan dengan peningkatan populasi sapi dalam negeri maka penyelamatan populasi sapi betina produktif perlu ditempuh melalui upaya :

- ✓ Optimalisasi pencegahan pemotongan betina produktif di RPH.
- ✓ Optimalisasi pencegahan dan pemberantasan penyakit hewan menular strategis (Brucellosis dan IBR).
- ✓ Optimalisasi penanganan gangguan reproduksi agar tidak di *culling*.

Gangguan reproduksi pada kelompok ternak harus ditangani secara reguler oleh karena menghambat tingkat kelahiran sehingga *service per conception* menjadi tinggi dan *calving interval* menjadi panjang.

Penyakit hewan menular yang terkait langsung dan sangat menentukan status reproduksi adalah Brucellosis dan Infectious bovine rhinotracheitis (IBR). Penyakit ini akan menular terutama bila kawin alam yang menggunakan pejantan terinfeksi penyakit ataupun tersebar melalui kegiatan IB yang tidak sesuai dengan standar prosedur operasional (SOP).

3) Menekan angka kematian (pedet dan sapi muda)

Salah satu faktor penghambat peningkatan populasi sapi adalah masih tingginya kematian pedet dan sapi muda yang merupakan periode rawan kematian. Untuk menekan angka kematian diperlukan peningkatan pelayanan teknis secara optimal dan penerapan *Good Farming Practicess* (GFP), serta penyediaan pakan dan air minum secara memadai, sehingga dapat menekan angka kematian pedet dan sapi muda menjadi 3% - 5%, dan akan dapat meningkatkan populasi 10% - 15%.

4) Peningkatan berat hidup sapi siap potong

Strategi peningkatan berat hidup sapi siap potong ditempuh melalui:

- Peningkatan performa potensi genetik dan pencegahan *in-breeding*.
- Optimalisasi penerapan *Good Farming Practicess* (GFP) melalui optimalisasi potensi pakan berkualitas dan penerapan manajemen kesehatan hewan yang baik sehingga diperoleh peningkatan berat hidup per hari (ADG) secara optimal.

- Optimalisasi dan fasilitasi usaha penggemukan/fattening, termasuk pola tunda potong sehingga berat hidup sapi siap potong menjadi maksimal. Tunda potong diharapkan dapat meningkatkan bobot potong atau produksi daging sekitar 20-40%.

5) Peningkatan kualitas pelayanan RPH

Dalam rangka penguatan produksi daging dalam negeri ditempuh strategi peningkatan kualitas pelayanan RPH yang dapat menghasilkan daging berkualitas setara dengan daging eks impor. Dengan demikian produk daging yang dihasilkan di dalam negeri dapat bersaing dengan daging eks impor, bahkan bisa ekspor ke beberapa negara Timur Tengah dan Asia karena: (i) Indonesia bebas PMK, (ii) jaminan kehalalan, dan (iii) jaminan keamanan pangan yang berbasis hygiene sanitasi dengan ditandai telah memiliki Nomor Kontrol Veteriner (NKV) dan penerapan sistem jaminan keamanan pangan *Hazard Analisis Critical Control Point* (HACCP). Pada tahun 2009 Indonesia telah merintis untuk mengekspor daging dengan mengirim dalam bentuk sampel. Implementasi strategi ini secara bertahap dilaksanakan melalui fasilitasi RPH untuk pemenuhan persyaratan teknis yang meliputi hygiene sanitasi, kesejahteraan hewan, proses pelayuan (aging), *cutting system* dan rantai dingin (*cold chain*).

e) Strategi Perluasan *Harmonization System* (HS) Daging Sapi

Dalam upaya menurunkan angka impor diperlukan penyesuaian *Harmonization System* (HS) *number* yang merupakan sistem penomoran produk sesuai dengan spesifikasinya, terhadap beberapa item yang diperlukan. Dengan demikian jenis item tertentu yang tidak diperlukan tidak perlu tercantum dalam HS number, sehingga pengendalian impor terhadap jenis daging tertentu dapat efektif dilaksanakan.

IV.4.1.2. Kebijakan dan Peraturan Perundangan

Sektor pertanian, termasuk di dalamnya usaha agribisnis peternakan, hanya akan berkembang dan maju bila didukung dengan kebijakan yang kondusif. Pada kegiatan hulu harus dapat menjamin ketersediaan input produksi secara mudah, murah dan berkelanjutan. Dukungan Kredit Usaha Pembibitan Sapi (KUPS) harus benar-benar dioptimalkan dan terus dikembangkan. Kredit murah untuk kegiatan penggemukan juga sangat diperlukan agar tunda potong dapat diwujudkan dengan baik. Ekspor bahan pakan, seperti bungkil inti sawit (BIS), tetes, wafer (pucuk tebu), onggok/gaplek, dlsb., harus dibatasi atau bahkan dilarang bila keperluan di dalam negeri belum tercukupi. Kebijakan dalam hal budidaya (*on farm*) harus dapat memberi kepastian usaha, terkait dengan tata ruang, pola integrasi tanaman-ternak, dan lainnya. (*Blue Print PSDS 2014*).

Kebijakan dalam hal harga dan perdagangan harus dapat memberi kepastian kepada pelaku usaha agar harga daging tetap atraktif namun masih terjangkau. Praktek monopoli atau kartel, impor produk tidak berkualitas dengan cara *dumping*, memasukkan daging ilegal, dsb., harus benar-benar dapat dicegah. Perlindungan bagi peternak kecil dan pelaku usaha pada umumnya dalam kontek perdagangan internasional dapat memanfaatkan instrumen *non-tariff* seperti ASUH, dan SPS. (*Blue Print PSDS 2014*).

Untuk mendukung tercapainya tujuan PSDS 2014, beberapa kebijakan dan peraturan yang terkait dengan program pengembangan sapi potong akan tetap dilanjutkan. Jika diperlukan, kebijakan atau peraturan lain akan dikeluarkan untuk melengkapi atau mendukung kebijakan yang sudah ada sebelumnya. Beberapa kebijakan tersebut melingkupi aspek-aspek sebagai berikut:

1) Pemasukan dan Pengeluaran Daging Sapi dan Sapi Hidup

Dalam rangka memenuhi kebutuhan daging di dalam negeri, pemerintah melakukan kebijakan importasi daging dan sapi bakalan dari luar negeri, khususnya dari Australia dan New Zealand (untuk sapi bakalan). Hal ini juga dimaksudkan untuk mengatasi harga daging sapi yang semakin meningkat. Menurut UU No.18/2009 tentang Peternakan dan Kesehatan Hewan (PKH), importasi sapi bakalan memang dapat dilakukan dari negara manapun jika memenuhi semua persyaratan dan mengikuti tatacara pemasukan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Indonesia.

Pemasukan dan pengeluaran daging sapi dapat dilakukan dengan mengacu pada Permentan No. 20/Permentan/OT.140/4/2009 tentang Pemasukan dan Pengawasan Peredaran Karkas, Daging, dan/atau Jeroan Dari Luar Negeri, tanggal 8 April 2009. Peraturan ini mencakup 7 ruang lingkup pengaturan yang meliputi: (i) jenis karkas, daging dan/atau jeroan yang dapat dimasukkan ke dalam wilayah negara Republik Indonesia; (ii) persyaratan pemasukan yang mengatur tentang pelaku pemasukan; (iii) kriteria negara dan/atau zona asal; (iv) persyaratan unit usaha di negara asal dan persyaratan kemasan/label dan pengangkutan; (v) tatacara pemasukan; (vi) tindakan karantina hewan; serta (vii) pengaturan tentang pengawasan peredarannya dan sanksi bagi pelanggaran peraturan. Permentan ini setiap saat dapat disempurnakan atau ditinjau kembali agar PSDS 2014 dapat diwujudkan secara berkelanjutan. (*Blue Print* PSDS 2014).

Untuk pengeluaran ternak dari wilayah RI, UU No. 18/2009 tentang PKH menyatakan bahwa pengeluaran benih, bibit dan/atau bakalan dari wilayah negara kesatuan Republik Indonesia dapat dilakukan apabila kebutuhan dalam negeri telah dapat dicukupi dan kelestarian ternak lokal dapat terjamin.

Dalam operasionalisasinya sesungguhnya hal ini telah diatur dengan Permentan No. 07/Permentan/OT.140/1/2008 tentang Syarat dan Tatacara Pemasukan dan Pengeluaran Benih, Bibit Ternak dan Ternak Potong, tanggal 30 Januari 2008. Peraturan ini mengatur tentang: (i) syarat dan tatacara pemasukan serta pengeluaran benih,

bibit ternak dan sapi potong; (ii) mengenai pengemasan dan pengangkutan; (iii) pengawasan dan ketentuan sanksi bagi pelanggaran yang terjadi. Sedangkan kebijakan pengeluaran untuk ternak bibit dapat dilakukan sepanjang kebutuhan dalam negeri telah dapat dipenuhi berdasarkan kajian teknis yang dilakukan oleh Dirjen Peternakan setelah mendapat saran dan pertimbangan dari Komisi Bibit Ternak Nasional (Kombitnak) dan Komisi Nasional Sumber Daya Genetik (Komnas SDG). (*Blue Print PSDS 2014*).

Pemasukan dan pengeluaran daging dan sapi hidup dari dan ke wilayah NKRI telah diatur dalam berbagai peraturan perundangan dan kebijakan. Akan tetapi beberapa peraturan pelaksanaan, seperti Kepmen atau Permentan yang tidak sesuai dengan semangat dan filosofi PSDS 2014 dapat diperbaiki atau disesuaikan dengan dinamika yang ada.

Beberapa peraturan perundangan dimaksud antara lain adalah:

- a) UU No 18 tahun 2009 tentang Peternakan dan Kesehatan Hewan.
- b) UU No. 16 tahun 1992 tentang Karantina Hewan, Ikan dan Tumbuhan
- c) Peraturan Pemerintah No. 22 tahun 1983 tentang Kesehatan Masyarakat Veteriner
- d) Peraturan Pemerintah No. 15 tahun 1977 tentang Penolakan, Pencegahan, Pemberantasan dan Pengobatan Penyakit Hewan

e) Peraturan Pemerintah No. 82 tahun 2000 tentang Karantina Hewan

f) Peraturan Menteri Pertanian No. 20/Permentan/OT.140/4/2009 tentang Pemasukan dan Pengawasan Peredaran Karkas, Daging dan/atau Jeroan dari Luar Negeri

g) Peraturan Menteri Pertanian No. 07/Permentan/OT.140/1/2008 tentang Syarat dan Tata Cara Pemasukan dan Pengeluaran Benih, Bibit Ternak dan Ternak Potong

h) Surat Keputusan Menteri Pertanian No. 422/Kpts/LB.720/6/1988 tentang Karantina Hewan

i) Surat Keputusan Menteri Pertanian No. 745/Kpts/TN.240/12/1992 tentang Persyaratan dan Pengawasan Pemasukan Daging dari Luar Negeri

Dalam rangka mempertahankan status daerah bebas Brucellosis, maka perlu dilakukan pengamatan penyakit yang teratur dan berkesinambungan serta melaksanakan tindak pencegahan dan penolakan penyakit yang ketat dan tegas sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

a) Kepmentan Nomor 443 Tahun 2002 tentang Pembebasan Pulau Bali bebas dari penyakit Brucellosis

- b) Kepmentan Nomor 444 Tahun 2002 tentang Pembebasan Pulau Lombok Propinsi Nusa Tenggara Barat bebas dari penyakit Brucellosis
- c) Kepmentan Nomor 97 Tahun 2006 tentang Pembebasan Pulau Sumbawa Propinsi Nusa Tenggara Barat bebas penyakit Keluron Menular (Brucellosis) pada Sapi dan Kerbau
- d) Kepmentan Nomor 2540 Tahun 2009 Pernyataan Pulau Kalimantan bebas penyakit Keluron Menular (Brucellosis) pada Sapi dan Kerbau
- e) Kepmentan Nomor 2541 Tahun 2009 tentang Pernyataan Provinsi Sumatera Barat, Riau, Jambi dan Kepulauan Riau bebas penyakit Keluron Menular (Brucellosis) pada Sapi dan Kerbau.
- 2) Kebijakan Fiskal Atas Produk Daging sapi dan Sapi Hidup
- Daging Sapi: Dalam Kebijakan Fiskal dan perdagangan yang ditetapkan untuk daging impor, ada pengenaan tarif biaya masuk sebesar 5% sedangkan untuk jeroan ternyata disamakan dengan jenis daging. Dimasa mendatang, dalam rangka pengendalian impor, maka untuk jenis jeroan seharusnya dikenai tarif biaya masuk di atas 5%, dan dengan proporsi yang semakin menurun.
 - Sapi Hidup: Untuk sapi hidup dapat berupa sapi bibit dan *feeder cattle*. Impor sapi bibit diperlukan untuk usaha pembibitan atau usaha perkembangbiakkan menghasilkan sapi bakalan, sehingga

dikenakan tarif 0%. Impor *feeder cattle* sejauh dapat dijadikan sapi bakalan juga dikenakan tarif biaya masuk 0%, dengan syarat berat badan maksimal 350 kg.

Kegiatan penggemukan akan memberi nilai tambah dan menciptakan lapangan kerja. Ternyata usaha ini juga mempunyai daya saing yang cukup tinggi karena biaya pakan yang relatif cukup murah, terutama bila bahanbahan penyusun ransum menggunakan limbah pertanian atau produk yang berasal dari dalam negeri.

3) Pembibitan dan Pembesaran

Kebijakan pembibitan sapi potong mengacu kepada UU No.18/2009, dimana Pemerintah berkewajiban untuk melakukan pengembangan usaha pembibitan dengan melibatkan peran serta masyarakat untuk menjamin ketersediaan benih, bibit dan bakalan. Dalam keadaan tertentu, pemasukan benih/bibit dari luar negeri dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu dan keragaman genetik, mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi, mengatasi kekurangan benih/bibit dalam negeri dan memenuhi keperluan untuk penelitian dan pengembangan. (*Blue Print PSDS 2014*).

Pembibitan sapi potong diselenggarakan berdasarkan sistem perbibitan nasional yang tertuang dalam Permentan No. 36/Permentan/Ot.140/8/2006, tentang Sistem Perbibitan Nasional, tanggal 31 Agustus 2006. Sistem ini dimaksudkan untuk memberi jaminan kepada peternak untuk mendapatkan bibit unggul secara

berkelanjutan dan dapat mengoptimalkan keterkaitan dan saling ketergantungan pelaku pembibitan dalam upaya penyediaan benih dan/atau bibit ternak dalam jumlah, jenis dan mutu yang sesuai dengan kebutuhan. Adapun hal-hal yang diatur dalam Permentan tersebut meliputi: (i) pemanfaatan Sumber Daya Genetik (SDG); (ii) pemuliaan ternak; (iii) produksi dan peredaran benih dan bibit ternak; (iv) wilayah sumber bibit; (v) kelembagaan perbibitan; (vi) standarisasi dan sertifikasi bibit; serta (viii) pengawasan. (*Blue Print PSDS 2014*).

Pembibitan Pemerintah

Pembibitan ternak sapi potong yang dilakukan oleh Pemerintah dilaksanakan melalui UPT untuk memproduksi benih dan UPT yang memproduksi bibit ternak. Produksi benih diselenggarakan oleh 3 (tiga) UPT pusat yaitu Balai Embrio Ternak (BET) Cipelang, Balai Besar Inseminasi Buatan (BBIB) Singosari dan Balai Inseminasi Buatan (BIB) Lembang didukung oleh beberapa BIB Daerah. Saat ini terdapat 14 (empat belas) BIBD yaitu di Sumatera Barat, Jawa Tengah, Bali, Sumatera Utara, Jambi, Sumatera Selatan, Bengkulu, Lampung, DI Yogyakarta, Kalimantan Selatan, NTB, Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara dan Kalimantan Timur. Produksi bibit ternak sapi potong yang dilakukan oleh Pemerintah pusat dilaksanakan oleh Balai Pembibitan Ternak Unggul (BPTU) Padang Mangatas di Sumatera Barat, BPTU Sembawa di Sumatera Selatan, BPTU Sapi Aceh Indrapuri di NAD dan BPTU Sapi Bali di Jembrana Bali. BPTU ini merupakan sumber bibit sapi potong yang harus mampu menyediakan

bibit unggul, melakukan seleksi dan perbaikan mutu secara terprogram. Dalam menjalankan tugasnya, UPT-UPT Perbibitan tersebut harus dikawal oleh peneliti dari Badan Litbang Pertanian, Perguruan Tinggi, dan Lembaga Penelitian lainnya yang kompeten. (*Blue Print PSDS 2014*).

Pembibitan Swasta

Pembibitan swasta dilakukan oleh perusahaan pembibitan yang harus memiliki persetujuan prinsip, ijin usaha dan ijin perluasan peternakan, memiliki sapi potong lebih dari 100 ekor, usahanya tidak bertentangan dengan RUTR/RDTR daerah setempat untuk menghindari konflik sosial dikemudian hari serta mampu melaksanakan usahanya sesuai dengan *Good Breeding Practices* (GBP). Belum banyak pihak swasta yang berminat melakukan usaha pembibitan sapi potong di Indonesia karena terkendala modal, lamanya perputaran usaha dan margin yang tidak terlalu besar.

Oleh karenanya Pemerintah telah melakukan upaya fasilitasi dalam penyediaan kredit usaha pembibitan sapi potong (KUPS). Pemerintah menyadari bahwa melalui usaha pembibitan maka populasi dan kualitas genetik ternak dapat ditingkatkan dan usaha ini akan secara signifikan mendorong usaha penggemukan secara berkesinambungan. KUPS merupakan skim kredit Perbankan dengan suku bunga bersubsidi yang dikeluarkan melalui Peraturan Menteri Keuangan No. 131/PMK.05/2009 tentang Kredit Usaha Pembibitan Sapi (KUPS) tanggal 18 Agustus 2009. Untuk mempermudah

pelaksanaannya maka Menteri Pertanian mengeluarkan Permentan No. 40/Permentan/ PD.400/9/2009, tentang Pedoman Pelaksanaan KUPS, tertanggal 8 September 2009. (*Blue Print PSDS 2014*).

Dengan dikeluarkannya 2 buah peraturan tersebut maka diharapkan usaha pembibitan sapi yang dilakukan oleh pihak swasta/koperasi dapat berjalan baik. Mengacu pada peraturan KUPS, disyaratkan swasta/koperasi yang memanfaatkan skim kredit tersebut harus bermitra/kerjasama dengan kelompok peternak/gabungan kelompok peternak dengan prinsip saling menguntungkan dimana swasta/koperasi berperan sebagai pembina/pengayom kelompok/gabungan kelompok.

Pembibitan Rakyat

Pembibitan sapi potong yang dilakukan oleh masyarakat dalam bentuk kelompok atau perorangan dengan menerapkan prinsip pembibitan dilakukan dengan pola *Village Breeding Centre (VBC)*. Pola ini masih terus dikembangkan dan disempurnakan melalui fasilitasi Pemerintah dalam penambahan bibit, pencatatan (recording), tatacara seleksi, perbaikan sistem perkawinan dan pelayanan kesehatan reproduksi. Program pembibitan sapi potong yang dilakukan masyarakat dikemas dalam program aksi perbibitan yang diaplikasikan melalui dana bantuan program atau bantuan sosial Penguatan Modal Usaha Kelompok (PMUK) di Kabupaten/Kota yang potensial untuk dikembangkan pembibitan sapi. (*Blue Print PSDS 2014*).

4) Penggemukan

Kebijakan Pemerintah lainnya yang mendukung upaya pencapaian PSDS 2014 adalah terus memfasilitasi pengembangan usaha penggemukan. Usaha ini dilakukan baik oleh pihak swasta/koperasi yang pada umumnya melakukan importasi sapi bakalan maupun oleh kelompok-kelompok peternak sapi potong skala kecil/menengah yang mendapat fasilitasi dari Pemerintah (pusat dan daerah) dengan memanfaatkan sapi lokal dan hasil IB. (*Blue Print PSDS 2014*).

Usaha penggemukan sapi bakalan yang dilakukan oleh para importir sapi potong harus dilakukan sekitar 3 bulan atau lebih, sehingga sapi dengan bobot awal kurang dari 350 kg tersebut mencapai bobot potong sekitar 500-600 kg. Kegiatan penggemukan dilakukan oleh para pengusaha itu sendiri ataupun oleh kelompok-kelompok peternak sapi potong di sekitarnya yang menjadi plasma dari perusahaan. Dengan demikian ada nilai tambah yang dapat diambil dari kegiatan importasi sapi bakalan bagi para peternak rakyat untuk turut menggemukan sapi-sapi ex-impor tersebut.

Usaha penggemukan dan pembibitan yang dilaksanakan oleh rakyat juga dilakukan di kelompok-kelompok peternak dengan fasilitasi Pemerintah melalui PMUK, Sarjana Membangun Desa (SMD), PUAP serta fasilitasi pembiayaan melalui kredit KKP-E, KUR, KUPS atau program-program lainnya yang spesifik di daerah.

Pola-pola yang setelah dilakukan evaluasi ternyata secara nyata dapat meningkatkan populasi dan produksi akan terus dikembangkan, sedangkan pola yang kurang berhasil akan diperbaiki atau digantikan dengan pola lainnya. (*Blue Print PSDS 2014*).

Usaha penggemukan yang dilakukan pengusaha skala menengah atau oleh organisasi-organisasi yang telah berhasil seperti di NTT (PUSKUD), Jawa Tengah (Puspetasari), Jawa Timur, DIY, dsb., perlu terus didorong dan dikembangkan. Dalam usaha ini peternak telah mampu meningkatkan bobot potong lebih dari 30-50%. Sapi Bali yang biasanya dipotong pada bobot 200 kg, ternyata secara ekonomis masih layak untuk dipotong pada saat mencapai bobot 300 kg. Bahkan secara genetik sapi Bali berpotensi mencapai bobot potong di atas 500 kg. Sapi silangan hasil IB yang biasa dipotong pada saat mencapai bobot 400-an kg, ternyata secara teknis maupun ekonomis dapat ditunda sampai mencapai bobot di atas 600 kg. Dengan demikian, dalam jangka pendek dan menengah, tunda potong berpotensi sangat besar dalam mendukung PSDS 2014. (*Blue Print PSDS 2014*).

5) Produksi dan Pematangan di RPH

Upaya lain dalam rangka penyediaan bibit dalam negeri adalah melalui seleksi ternak betina produktif untuk usaha perkembangbiakkan atau *cow calf operation*, sedangkan yang tidak produktif dijadikan ternak potong. Hal ini sesuai mandat yang dinyatakan dalam UU N0.18/2009 tentang PKH (pasal 18) adalah

larangan penyembelihan ternak betina produktif kecuali untuk keperluan penelitian, pemuliaan atau pengendalian dan penanggulangan penyakit hewan. Disadari bahwa salah satu kendala dalam pencapaian program P2SDS 2010 adalah masih banyaknya pemotongan sapi betina produktif di Rumah Potong Hewan (RPH) atau tempat pemotongan hewan (TPH) yang masih banyak dijumpai di beberapa daerah. Upaya pencegahan pemotongan di RPH atau TPH waktu itu belum banyak mendapat kemajuan karena belum ada sanksinya. Oleh karena masih perlu upaya lebih lanjut untuk pelaksanaan pencegahan pemotongan ini, melalui *law enforcement* yang lebih tegas atau menerapkan sanksi bagi yang melakukan pelanggaran-pelanggaran, sesuai dengan UU No.18/2009. Kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah adalah dengan penyediaan dana talangan untuk melakukan penjarangan sapi-sapi betina produktif yang akan dijual masyarakat, menampungnya di UPT Daerah untuk keperluan penangkaran dan penyediaan bibit di daerah yang bersangkutan, atau didistribusikan di wilayah lainnya. (*Blue Print PSDS 2014*).

Beberapa tahun yang lalu, Pemerintah (pusat dan daerah) telah melakukan upaya pengalokasian dana talangan untuk pembelian sapi-sapi betina produktif yang dijual masyarakat di RPH (kebijakan tunda potong), namun karena adanya keterbatasan dana yang di alokasikan, maka kegiatan ini terhenti dalam lingkup yang masih kecil dan belum menyentuh pada TPH atau RPH yang ilegal. Pola ini akan diteruskan

pada program PSDS 2014 dengan beberapa perbaikan pada pelaksanaannya di lapangan.

Selain penggelontoran dana talangan dan skema PSO (*Public Service Obligation*), Pemerintah juga akan terus memfasilitasi pemberdayaan masyarakat melalui program InKA dan penguasaan teknologi IB dan pelayanan IB yang lebih memuaskan bagi peternak sapi potong sehingga mereka akan berfikir ulang jika ingin menjual ternaknya.

Kebijakan lain yang akan diperkuat operasionalisasinya adalah hal-hal yang terkait dengan Keputusan Menteri Pertanian No. 555/Kpts/TN.240/9/1986, tentang Syarat-syarat Rumah Pemotongan Hewan dan Usaha Pemotongan Hewan, tanggal 9 September 1986. Peraturan ini mengatur hal-hal yang berkaitan dengan persyaratan pembangunan RPH dan klasifikasi usaha pemotongan hewan yang saat ini sangat banyak yang statusnya ilegal dan harus dilakukan penataan agar pengawasan pemotongan betina produktif dapat segera diatasi.

Dalam pencapaian PSDS kebijakan dan peraturan-peraturan yang terkait baik langsung atau tidak langsung dengan aspek produksi dan pemotongan di RPH perlu dioptimalkan penerapannya dan/atau dikembangkan sesuai dengan tingkat kebutuhannya.

Beberapa kebijakan dan peraturan perundangan yang terkait, terutama yang berkenaan dengan, (*Blue Print PSDS 2014*):

- a. Pengawasan pemotongan ternak sapi betina produktif di RPH;
- b. Kebijakan tunda potong di RPH terhadap sapi jantan dengan bobot hidup yang belum optimal, sehingga dapat menstimulir kegiatan penggemukan, sekaligus meminimalkan pemotongan sapi yang terlalu tua yang akan mempengaruhi kualitas daging.
- c. Koordinasi penetapan HS number dengan instansi terkait.
- d. Kebijakan dan peraturan penerapan identifikasi ternak sehingga populasi dan mutasi ternak dapat terkontrol.
- e. Kebijakan penetapan jatah pengeluaran ternak potong dan bibit dari daerah sumber, agar pengurusan ternak dapat dicegah.
- f. Kebijakan penetapan lahan usaha bidang peternakan dan pelayanan oleh petugas veteriner, antara lain :
 - Pemetaan untuk lahan penggembalaan, usaha budidaya dan pembibitan;
 - Penetapan tata ruang (RUTR/RDTR) untuk lokasi RPH dan RPU;
 - Penetapan batasan ekspor komponen tertentu terkait dengan bahan pakan ternak.
 - Kebijakan evaluasi dan penetapan zona/kompartemen bebas penyakit hewan tertentu.
 - Penetapan satuan minimum pelayanan teknis kesehatan hewan dan kesmavet.

6) Industri pengolahan daging

Dalam hal pengembangan industri pengolahan daging, Pemerintah akan terus memfasilitasinya dengan mengutamakan penggunaan bahan baku dari dalam negeri. Pemerintah akan terus membina terselenggaranya kemitraan yang sehat antara industri pengolahan daging dengan peternak budidaya, sehingga peternak akan berhubungan langsung dengan industri dan memutus rantai tataniaga yang cukup panjang, karena hal ini akan meningkatkan margin peternak.

7) Produk sampingan

Produk sampingan yang dihasilkan dari usaha budidaya atau pemotongan sapi berupa kulit, tanduk dan tulang. Saat ini produk sampingan usaha budidaya sapi potong telah menjadi nilai tambah bagi peternak dan dimanfaatkan oleh industri, khususnya industri penyamakan kulit (*tannery*) sebagai bahan baku pembuatan tas, jaket, dan juga alas kaki. Produk kulit dalam negeri sudah banyak diekspor untuk menghasilkan devisa negara. Industri alas kaki dengan total investasi Rp. 3 triliun juga dapat menyerap tenaga kerja sekitar 450 ribu orang dan memiliki nilai ekspor USD 1,6 milyar.

Terhadap industri produk hewan non pangan, Pemerintah mempunyai kewajiban melakukan pengawasan terhadap produk sampingan tersebut agar masyarakat dapat terlindungi dari penyalahgunaan produk non pangan tersebut untuk pangan, mencegah

pencemaran lingkungan, dan pengendalian resiko zoonosis. Pemerintah juga mengawasi produk yang masuk dari luar negeri dan beredar di Indonesia sebagai alat pencegahan dan pengendalian masuknya penyakit hewan eksotik dan zoonosis. Selain itu Pemerintah juga akan terus mendorong tumbuhnya industri ini karena nilai tambah yang dapat diterima peternak cukup baik dan tentunya akan lebih mengairahkan usaha peternakan itu sendiri.

Produk sampingan lain yang dihasilkan oleh peternakan sapi potong adalah manure atau kotoran hewan. Sejak tahun 2007 Pemerintah telah meluncurkan program pemanfaatan kotoran hewan sebagai bahan baku pembuatan bio-gas (Program Batamas). Program ini akan terus dilanjutkan melalui bantuan dana untuk pembuatan instalasi biogas dan peningkatan pengetahuan melalui pelatihan.

Selain itu untuk mengatasi permasalahan seperti langka dan mahalnya pupuk an-organik serta dampak yang dihasilkan dari penggunaan pupuk an-organik secara terus menerus terhadap kesuburan tanah, maka Departemen Pertanian RI telah mencanangkan program pembuatan pupuk organik, termasuk pupuk organik yang berasal dari kotoran hewan (pupuk kandang). Program pengembangan pupuk organik dilakukan melalui fasilitasi Pemerintah kepada kelompok-kelompok peternak sapi potong untuk pembangunan rumah kompos, pembibitan, dan juga melengkapi sarana pendukungnya serta pelatihan-pelatihan.

Kearifan tradisional dalam mengembangkan industri kompos dapat dijumpai di daerah Wonosobo dan Temanggung, yaitu peternakan sapi sistem *kereman*. Peternakan seperti ini dapat berkembang karena petani sangat menyadari pentingnya pupuk organik untuk usaha hortikultura. Dalam sistem ini sapi dipelihara dengan cara dikandangkan selama masa pemeliharaan. Usaha ini mengasosiasikan sapi sebagai mesin pengolah limbah pertanian dengan output utama kompos dan dengan bonus sapi potong yang gemuk dan berkualitas.

IV.4.1.3. Jaminan Pelayanan Kesehatan Hewan

Status Kesehatan hewan yang optimal merupakan salah satu prasyarat dalam upaya pencapaian swasembada daging sapi. Status kesehatan hewan terkait dengan penyakit hewan menular (PHM), penyakit hewan non infeksi yang berdampak ekonomi tinggi, dan gangguan reproduksi yang berdampak pada rendahnya *service per conception* (S/C), panjangnya *calving interval* (CI), rendahnya angka kelahiran dan meningkatnya kemajiran.

Untuk menjamin tercapainya status kesehatan hewan tersebut maka dilakukan upaya peningkatan pelayanan kesehatan hewan yang modern, maju, efektif dan efisien. Salah satu capaian yang signifikan dalam mendukung PSDS adalah pembebasan beberapa daerah dari penyakit *brucellosis*. Sampai saat ini dari 21 provinsi target penanggulangan gangguan reproduksi, sebanyak 7 provinsi telah bebas *brucellosis* berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian, sedangkan selebihnya 11 provinsi

memiliki prevalensi *brucellosis* pada sapi potong sangat rendah (0-2%) yaitu provinsi di Pulau Jawa, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Lampung, Sulawesi Tengah, Gorontalo dan Sulawesi Barat, serta 4 provinsi yang masih dicatat memiliki kasus tinggi pada sapi potong yaitu Nangroe Aceh Darussalam, Nusa Tenggara Timur (P. Timor yaitu TTU dan Belu), Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara.

Status penyakit *infectious bovine rhinotracheitis* (IBR) dan upaya pengendalian dan pemberantasannya merupakan tantangan dalam pelayanan kesehatan hewan ke depan terutama dalam kaitannya dengan importasi sapi dari luar negeri dan pada sentra-sentra perbibitan. Sapi-sapi yang akan diimpor untuk keperluan bibit harus dijamin bebas dari penyakit IBR dan penyakit hewan menular lainnya sesuai dengan persyaratan kesehatan hewan.

Jaminan kesehatan hewan terhadap penyakit non infeksius salah satunya adalah pengendalian parasit internal (cacingan). Berdasarkan beberapa laporan yang sudah dipublikasikan (Abidin, 2002), kasus cacingan pada sapi di peternakan rakyat mencapai 90%. Kerugian ekonomis akibat adanya parasit tersebut antara lain terhambatnya pertumbuhan berat badan rata-rata mencapai 0,1 Kg perhari, penurunan status reproduksi (*calving interval* tinggi) (Suhardono, 2005), yang kemungkinan berperan pada kematian pedet. (*Blue Print PSDS* 2014).

Terapi terhadap parasit internal melalui pemberian obat-obatan anthelmentika akan menyumbangkan peningkatan bobot sapi minimal

sebesar 0,1 Kg perhari dan secara umum akan memperbaiki status reproduksi serta status kesehatan sapi.

Penjaminan terhadap kesehatan reproduksi (medik reproduksi) dilakukan melalui penanganan gangguan reproduksi berupa pemeriksaan status reproduksi, pengobatan, dan terapi hormonal serta pelayanan kebidanan seperti distokia, retensi plasenta dan prolapsus uteri. Berdasarkan kajian yang telah dilakukan oleh Tim FKH IPB, 13 % dari betina produktif mengalami gangguan reproduksi yang terdiri dari *corpus luteum persisten* (CLP), *sista ovari*, *endometritis*, *hypofungsi ovari*, kawin berulang, dan abortus. (*Blue Print PSDS 2014*).

Melalui penjaminan kesehatan reproduksi yang optimal, 51% betina produktif yang mengalami gangguan reproduksi dapat diselamatkan dan siap untuk dilakukan IB atau InKA. Disamping itu, sinkronisasi estrus terhadap akseptor perlu diterapkan untuk meningkatkan angka kebuntingan dan kelahiran pedet.

Keberhasilan penjaminan pelayanan kesehatan hewan memerlukan dukungan prasarana antara lain penambahan dan pemutakhiran Pusat Kesehatan Hewan sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan hewan di lapangan dan sarana antara lain berupa pemutakhiran peralatan, mobilitas, obat-obatan, dan peningkatan kuantitas dan kualitas SDM.

Secara nasional jumlah puskesmas saat ini sebanyak 779 unit, sedangkan khusus di daerah prioritas PSDS telah tersedia sebanyak 671 unit Puskesmas dengan jumlah medik 434 dan paramedik 1.070. Ke depan,

sejalan dengan PSDS, perlu penambahan jumlah puskesmas berdasarkan kebutuhan yang mengacu pada populasi ternak yakni 1 (satu) puskesmas menangani 2.000 satuan ternak (*animal unit*). Demikian pula perlu dilakukan *up-grading* terhadap tenaga Medik Veteriner dan Paramedik Veteriner di lapangan melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan. (*Blue Print PSDS 2014*).

IV.4.1.4.Sociocultural

a) Ekologi

Faktor ini merupakan hal penting, dimana ekologi mengacu kepada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya dengan lingkungan sekitarnya seperti tanah, udara, dan air yang mendukung kehidupan makhluk hidup di bumi. Ancaman terhadap ekologi pendukung kehidupan makhluk hidup di bumi yang utama disebabkan oleh kegiatan manusia itu sendiri. Hal seperti ini dalam masyarakat industri dikenal dengan sebutan polusi atau dampak negatif terhadap lingkungan.

PT. Elders Indonesia sebagai pelaku bisnis harus memikul tanggung untuk menghilangkan efek samping beracun yang merugikan terhadap lingkungan sebagai hasil dari proses produksinya. PT. Elders Indonesia juga berkewajiban membersihkan kembali lingkungan yang telah tercemar yang diakibatkan oleh perusahaan. Tanggung jawab terhadap ekologi diharuskan oleh pemerintah dan mendapat pengawasan ketat dari badan-badan internasional dan

masyarakat, sehingga pelaku bisnis harus memperhatikan masalah ekologi tersebut dalam pengambilan keputusannya.

b) Agama

Penduduk Indonesia mayoritas memeluk agama islam, sehingga dalam penyediaan bahan makanan seperti daging untuk dikonsumsi haruslah merupakan makanan yang halal. Hal seperti label halal tidak dapat dihiraukan karena hal ini merupakan permintaan konsumen yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Penyediaan bahan makanan daging dengan memperhatikan pola makan masyarakat seperti halnya halal, maka perusahaan mendapatkan peluang untuk dapat menguasai pasar dalam perdagangan dan industri daging. Hal ini dapat dilakukan dengan bekerjasama dan memperoleh sertifikasi halal dari MUI.

Seperti juga PT. Elders Indonesia, meskipun perusahaan dijalankan oleh orang yang tidak beragama islam, PT. Elders Indonesia sesuai dengan visi dan misinya memenuhi permintaan kebanyakan konsumen dengan menyediakan daging sapi yang halal dan aman untuk dikonsumsi.

IV.4.1.5. Teknologi

Untuk menghindari ketertinggalan dan untuk mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadaikan perkembangan dan segala perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi bisnis. Adaptasi terhadap teknologi terbaru akan dapat membuka peluang mendorong munculnya produk baru,

penyempurnaan produk yang sudah ada, ataupun dalam lingkup teknik produksi dan pemasarannya.

Khususnya penguasaan peralatan dalam pemotongan dan penggemukan sapi dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas penyediaan sapi potong dan daging sapi sangat dibutuhkan. Untuk PT. Elders Indonesia yang telah memiliki pengalaman dalam usahanya, dan dengan dukungan dari Elders Internasional akan mampu mengadaptasi suatu teknologi yang dibutuhkan untuk menjaga kelangsungan hidup usahanya.

Hal ini dapat dilihat dengan penguasaan teknologi pemotongan hewan beserta kelengkapannya, *panel reader*, *chip* nomor seri hewan, pisau-pisau yang digunakan dalam proses pemotongan, gudang pendingin, sarana dan prasarana penggemukan sapi (*feedlot*), serta pengolahan limbah padat (*composting*) dan pengolahan limbah cair atau biogas (*wastewater processing*). Tentu saja penguasaan teknologi tersebut sangatlah mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam persaingan bisnisnya.

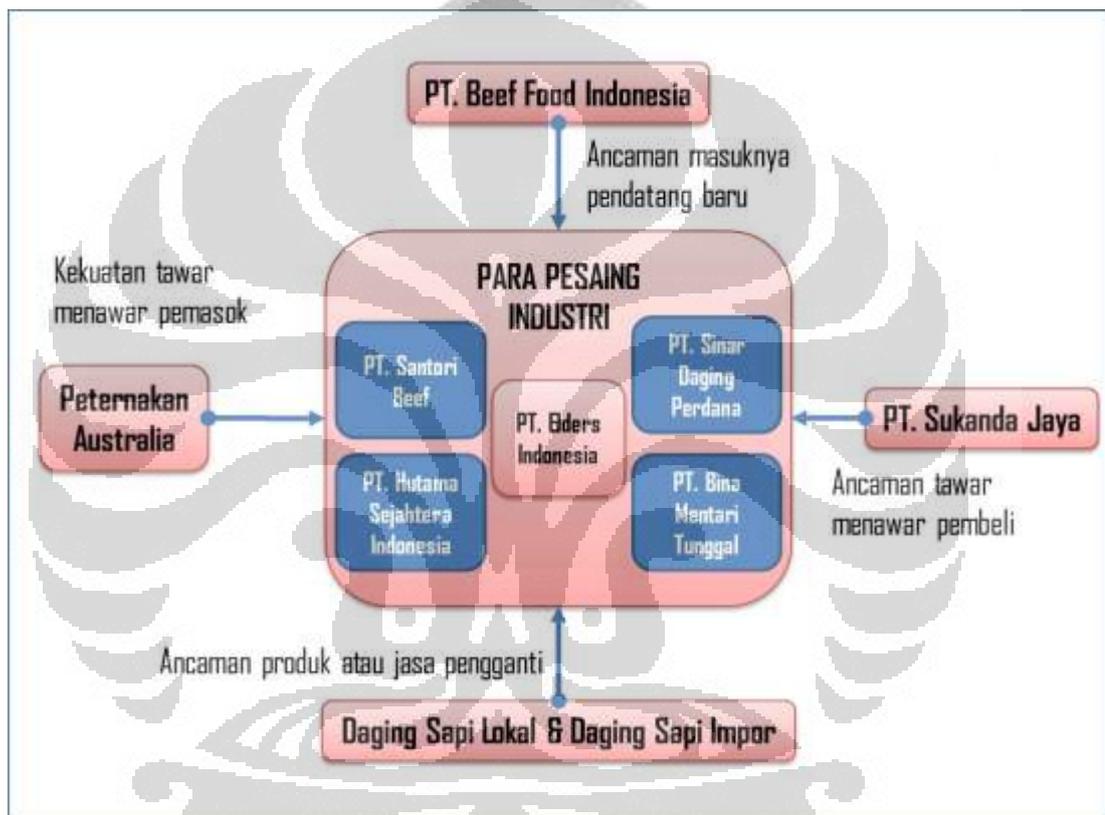
IV.4.2. Analisis Lingkungan Industri

Dalam prakteknya, banyak sekali faktor-faktor yang dapat mempengaruhi intensitas persaingan dan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba. Analisis mengenai lingkungan industri akan dijabarkan secara terpisah dengan menggunakan model *5 Forces* yang dikembangkan oleh Porter.

IV.5. Analisis Struktural Industri Porter

Telah diketahui para pemain dalam lingkungan industri sapi potong kelas A, maka tahapan selanjutnya dari analisis struktural industri sesuai model *Porter 5 Forces* seperti pada gambar dibawah ini.

Gambar 4.2. Analisis Struktural Industri Porter PT. Elders Indonesia



Sumber: Hasil olahan data oleh peneliti

Pendefinisian peran dalam model *Porter 5 Forces* pada dalam lingkungan industri sapi potong kelas A di Indonesia adalah sesuai Gambar 4.3 dijabarkan sebagai berikut :

- 1) Pendatang baru didefinisikan disini adalah PT. Beef Indonesia yang akan masuk kedalam industri sapi potong kelas A di Indonesia, khususnya di area Kabupaten Bogor.

- 2) Produk pengganti adalah daging sapi lokal hasil dari budidaya para peternak lokal dan swasembada daging.
- 3) Pembeli adalah PT. Sukanda Jaya yang menjadi pembeli tunggal dan sebagai distributor kelas nasional, yang kemudian mendistribusikan produk ke seluruh Indonesia.
- 4) Pemasok adalah peternakan sapi dari Australia yang menyediakan suplai bibit sapi potong.
- 5) Persaingan antar pesaing industri disini adalah persaingan perusahaan sapi potong kelas A yang memiliki kegiatan-kegiatan produksi mulai dari mengimpor bibit sapi sampai dengan *packaging*.

IV.5.1. Ancaman Pendatang Baru

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam suatu industri bergantung kepada rintangan yang ada dan reaksi para pesaing yang sudah ada. Jika rintangan dan hambatan besar, maka ancaman untuk dapat masuknya pendatang baru menjadi kecil. Adapun hambatan-hambatan untuk masuk ke dalam industri komoditas sapi potong antara lain:

- 1) Kebutuhan modal yang besar sangat dibutuhkan sebagai sarana pendukung awal usaha perdagangan sapi potong dan daging sapi.

“Bisnis komoditas sapi potong membutuhkan modal yang tidak sedikit, karena banyaknya hal-hal yang diperlukan dan harus dipenuhi hanya untuk memulai bisnis ini.” (Wawancara dengan Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, 15 Desember 2011)

2) Akses Ke Saluran Distribusi.

“Pada umumnya perusahaan yang dapat berkembang dan maju adalah perusahaan yang sudah menjalin kerjasama yang baik dengan pihak pedagang besar, baik pemasok ataupun pengecer, atau bahkan memiliki sendiri anak perusahaan tersebut.”
(Wawancara dengan *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011)

Ancaman pendatang baru dihadapkan pada sulitnya mendapatkan distributor sehingga tantangan utamanya adalah untuk memasarkan sendiri produknya.

3) Kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan industri sapi potong dan daging sapi membatasi kemungkinan-kemungkinan masuknya pendatang baru, seperti:

- UU Pangan Nomor 7 Tahun 1996 dan UU Perlindungan Konsumen Nomer 8 Tahun 1999, serta ketentuan persyaratan mutu daging olahan Standar Nasional Indonesia (SNI). Dalam upaya memenuhi permintaan daging sapi yang berkualitas baik, bermutu tinggi, halal, dan aman untuk dikonsumsi. (*Blue Print PSDS 2014*).
- PP No.22 Tahun 1983, dimana Kesehatan Masyarakat Veteriner (Kesmavet) adalah badan yang mengatur segala urusan yang berhubungan dengan hewan dan bahan-bahan yang berasal dari hewan yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi kesehatan masyarakat. Direktorat Jendral Bina Produksi Peternakan senantiasa berpegang kepada komitmen untuk dapat menyediakan produk hewan yang aman, sehat, utuh, dan halal (ASUH). (*Blue Print PSDS 2014*).

- Kebijakan kerjasama antara Direktorat Jendral Industri Kimia, Agro, dan Hasil Hutan Depperindag, Departemen Agama, BPOM, dan MUI, dalam mengupayakan terlaksananya halal *assurance system* bagi industri pangan pada umumnya dan pengolahan daging pada khususnya. Kerjasama ini, adalah dalam rangka penyediaan makanan halal bagi masyarakat Indonesia, maka perusahaan-peusahaan yang bergerak dalam usaha bahan makanan dan makanan jadi dianjurkan untuk mendapatkan sertifikat halal dari MUI. (*Blue Print PSDS 2014*).
- Perda No. 5 Tahun 1985, (*Blue Print PSDS 2014*), mengatur segala sesuatunya yang berkaitan dengan permasalahan dalam pengelolaan rumah potong hewan yang menjadi tanggung jawab PT. Elders Indonesia. Sedangkan pelayanan dan pemeriksaan hewan dan daging menjadi tanggung jawab Dinas Perternakan dan Perikanan yang berkerja sama dengan Fakultas Kedokteran Hewan Institut Pertanian Bogor.

“...pelayanan dan pemeriksaan menjadi tanggung jawab dinas berkerja sama dengan Fakultas Kedokteran Hewan Institut Pertanian Bogor.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

IV.5.2. Persaingan Diantara Perusahaan Yang Ada

1) Tingkat Persaingan

PT. Elders Indonesia adalah perusahaan Indonesia yang terdaftar dan dimiliki sepenuhnya oleh Elders Limited didirikan pada bulan

September 2000 dengan izin usaha untuk mengimpor, menggemukkan dan menjual sapi potong, dan untuk memproses dan menjual daging dingin dan daging kotak beku.

PT. Elders Indonesia memiliki Rumah Potong Hewan (RPH) yang dilengkapi dengan peralatan pengolahan pangan yang modern dan memberlakukan praktek pengolahan makanan modern dengan prosedur internasional.

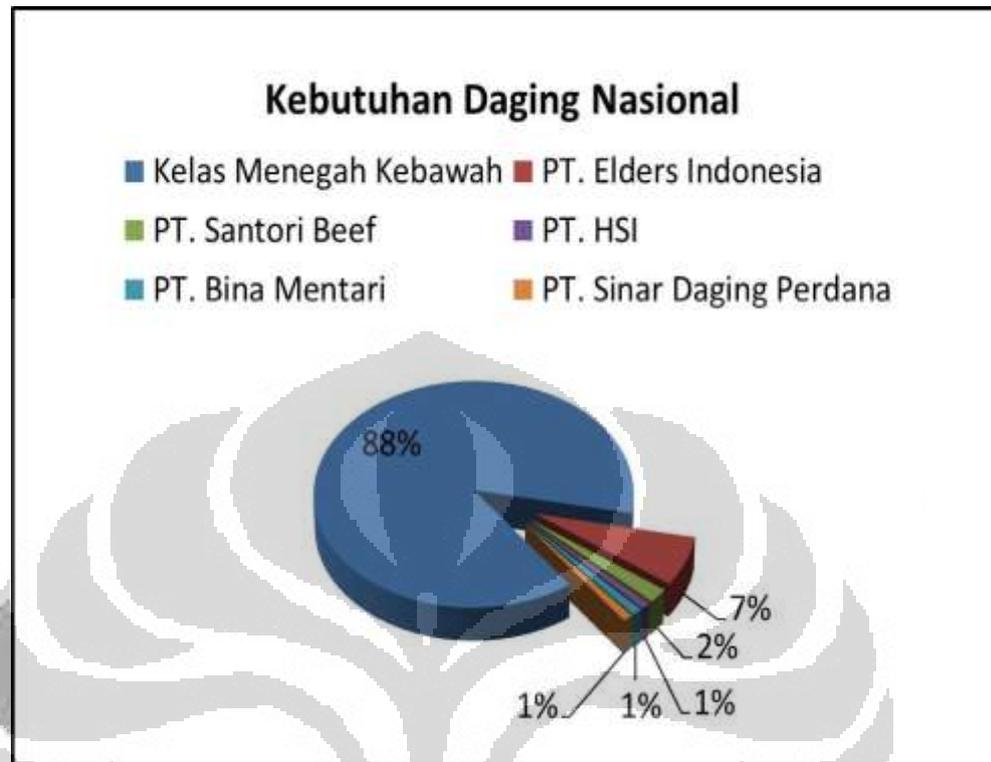
“HACCP dan ISO 9000 sertifikasi yang diberikan oleh SAI Global pada tahun 2008 membuat ini rumah jagal-satunya di Indonesia dengan standar tersebut. Hal tersebut membuat PT. Elders Indonesia menempati posisi pertama dalam peta persaingan komoditas sapi potong di Indonesia.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

2) Gambaran Pesaing

Sapi potong kelas A adalah komoditas sapi potong yang memiliki kualitas tinggi. Peta persaingan komoditas sapi potong kelas A di Indonesia, ada 5 perusahaan yang secara umum memiliki *market shared* paling besar dalam pasar daging di Indonesia.

“Kami memasok 7% dari kebutuhan daging sapi nasional. ..dari keseluruhan daging sapi yang ada di pasar, termasuk impor dan lokal.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Gambar 4.3. Market Shared Komoditas Sapi Potong Kelas A



Sumber: Hasil olahan data oleh peneliti

Menurut data yang ada pada RPH-nya, PT. Elders Indonesia memasok sekitar 7% dari kebutuhan daging sapi pada pasar Indonesia. Hal ini dimungkinkan dengan strategi PT. Elders Indonesia yang memiliki tingkat produksi dan tingkat penjualan yang relatif stabil.

“Dari lima perusahaan, kami merupakan satu-satunya perusahaan yang tidak melakukan pemasaran sendiri. Semua hasil produknya dibeli oleh pihak distributor, yaitu PT. Sukanda Jaya, yang kemudian memasarkannya ke seluruh Indonesia.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi pada RPH PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

PT. Sukanda Djaya adalah pemimpin nasional dalam penjualan, pemasaran dan distribusi produk makanan yang diinginkan ke layanan

Universitas Indonesia

makanan, katering eceran, grosir, QSR, dan industri kesehatan di Indonesia. Termasuk produk makanan yang didinginkan dan kering yang diimpor dari Jepang, Italia, Amerika Serikat, Perancis, Australia, Selandia Baru, Norwegia serta merek alat-alat rumah tangga yang terdaftar dan diproduksi oleh perusahaan induknya, PT. Diamond Cold Storage.

PT. Sukanda Djaya beralamat di MM 2100 Industrial Town, JL.Irian Blok FF-2, Cibitung-Bekasi 17520. (*Company Profile* PT. Sukanda Djaya, <http://www.sukandadjaya.com/contact.php>)

3) Perkembangan Industri

“Adanya program pemerintah Swasembada 2014 tidak berpengaruh terhadap kinerja kami.” (Wawancara dengan *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Hal ini disebabkan oleh adanya PT. Sukanda Jaya sebagai distributor yang membeli semua produk yang dihasilkan RPH PT. Elders Indonesia.

“...ancaman kebijakan pemerintah dalam pemasaran daging sapi impor di Indonesia tidak berpengaruh terhadap kinerja kami.” (Wawancara dengan *Commercial Manager* PT. Elders Indonesia, 21 Desember 2011).

IV.5.3. Ancaman Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti dari bisnis sapi potong impor selain produk daging lokal adalah masuknya daging sapi impor yang dari segi harga tentu saja

lebih murah karena tidak melewati tahapan kegiatan seperti yang dilakukan oleh importir sapi bakalan.

Pemerintah menetapkan volume impor daging pada tahun 2012 akan mencapai 85.000 ton turun dari realisasi impor daging tahun 2011 sebesar 90.000 ton. Menteri Pertanian Suswono, usai Rapat Koordinasi Ketahanan Pangan di Kantor Kementerian Perekonomian, Jakarta, Rabu (14/12) malam mengatakan bahwa impor daging sebesar 85.000 ton tahun 2012 dipenuhi dalam bentuk sapi hidup atau bakalan sebanyak 283.000 ekor dan dari impor daging sebesar 34.000 ton. (*Blue Print PSDS 2014*)

Menurut Menteri Pertanian, jumlah impor daging pada 2012 merupakan 20 persen dari kebutuhan daging dalam negeri yang mencapai sekitar 484.000 ton. Ia menjelaskan penurunan impor daging sapi dan sapi bakalan pada tahun 2012 dipicu antara lain keberhasilan pemerintah melakukan sensus ternak sehingga dapat memperkirakan seberapa besar kebutuhan daging sapi yang sesungguhnya. Selain itu penurunan impor daging sapi dan bakalan sapi juga karena semakin bertambahnya wilayah baru peternakan sapi secara nasional. Angka impor tersebut juga sudah memperhitungkan tingkat konsumsi daging nasional yang mencapai 1,9 kilogram per kapita/tahun, naik dari 1,67 kilogram per kapita/tahun. (*Blue Print PSDS 2014*).

Untuk merealisasikannya pemerintah menunjuk sebanyak 58 importir terdaftar perusahaan pengimpor daging sapi, dan 23 perusahaan importir sapi bakalan. (*Blue Print PSDS 2014*).

“Adapun asal sapi impor kesemuanya bergantung kepada importir, yang perlu diperhatikan adalah kesehatannya, seperti penyakit mulut dan kuku seperti sapi-sapi asal Australia.” (Wawancara dengan Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor, 15 Desember 2011).

Yang menjadi pertanyaan, apakah swasembada daging itu hanya sekadar kebijakan atau dapat diwujudkan.

“Karena jika, secara statistik, jumlah ternak sudah mencapai perencanaan, mungkin saja dengan berbagai alasan impor tetap saja dilakukan.” (Wawancara dengan *Commercial Manager* PT. Elders Indonesia, 21 Desember 2011).

IV.5.4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, semua hasil produksi PT. Elders Indonesia di beli oleh pembeli tunggal yaitu PT. Sukanda Djaya. Hal ini memiliki dampak positif dan negatif bagi perusahaan PT. Elders Indonesia.

“Segi positif atau dapat dikatakan keuntungannya adalah semua hasil produksi ditampung atau dibeli oleh PT. Sukanda Djaya. Jadi tidak adanya produk sisa yang tidak laku terjual.” (Wawancara dengan *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Semua hasil produksi laku terjual dengan keuntungan yang maksimal tanpa adanya ancaman tidak laku.

Kerugian atau kelemahan dari strategi ini adalah tidak berkembangnya produktivitas perusahaan PT. Elders Indonesia. Karena selama ini kegiatan produksi pada RPH hanya dilakukan untuk memenuhi permintaan dari pihak distributor.

“Dari semenjak PT. Elders Indonesia berdiri, PT. Sukanda Djaya adalah pihak pembelinya atau pihak distributor.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Dengan persetujuan terhadap kuota daging sapi yang disetujui kedua belah pihak, maka produksi dilakukan hanya untuk memenuhi permintaan tersebut, bukan untuk mencari keuntungan sebanyak-banyaknya.

IV.5.5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok yang menjadi sumber daya bahan baku PT. Elders Indonesia berada di Australia yaitu Killara Feedlot dan Charlton Feedlot.

“..kedua feedlot ini merupakan anak perusahaan dari Elders Limited, yang juga merupakan perusahaan induk dari PT. Elders Indonesia.” (Wawancara dengan *Commercial Manager* PT. Elders Indonesia, 21 Desember 2011).

Selama 10 tahun terakhir, bisnis peternakan Elders Limited telah diinvestasikan dan memposisikan diri untuk menjadi yang terdepan dalam persaingan komoditas ternak. Peternakan Elders Limited menyediakan jaringan distribusi yang luas dan memiliki keunggulan pada pasar perdagangan karena didukung oleh jaringan nasional khusus Elders Limited. Investasi yang luas di ekspor kedua feedlot tersebut memungkinkan peternakan Elders Limited untuk menawarkan pilihan pemasaran yang inovatif dan efektif untuk membantu memastikan hasil yang paling menguntungkan untuk perusahaan lain yang tertarik untuk melakukan kerjasama dengan Elders Limited.

Dengan memiliki sumber daya seperti itu, PT. Elders Indonesia tidak memiliki ancaman dari pemasok, yang ada hanyalah hambatan-hambatan yang

datang dari kebijakan-kebijakan pemerintah terhadap impor bibit sapi yang masuk ke pasar Indonesia.

IV.6. Alternatif Strategi

IV.6.1. Posisi Strategi Bersaing

Dalam menentukan posisi strategi bersaing PT. Elders Indonesia secara umum dalam persaingan komoditas sapi potong di Indonesia dengan menggunakan Matriks Intenal Eksternal atau Model Strategi Perusahaan yang dikembangkan oleh Hunger dan Wheelen dari Matriks General Electric.

- 1) Dari hasil wawancara mendalam dengan pihak PT. Elders Indonesia, diketahui bahwa posisi strategi bersaing PT. Elders Indonesia dalam persaingan komoditas sapi potong di Indonesia berada pada sel 5, yaitu strategi pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi horizontal, strategi stabilitas, strategi tidak berubah dalam keuntungan.

“Saya tidak bisa merinci satu persatu, tapi dapat saya katakan bahwa kami, dengan kebijakan dari perusahaan, saat ini hanya berusaha menempatkan diri pada posisi yang aman. Dengan kebijakan pemerintah yang banyak merugikan kami, kami hanya bisa mendapatkan profit yang naik turunnya tidak terlalu besar, setidaknya kami tidak merugi.” (Wawancara dengan *Commercial Manager* PT. Elders Indonesia, 21 Desember 2011).

- 2) Faktor-faktor Kunci Keberhasilan Perusahaan

Berdasarkan hasil analisa, maka faktor-faktor yang menjadi kunci keberhasilan PT. Elders Indonesia dalam lingkungan internal dan

lingkungan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan adalah:

a. Lingkungan Eksternal

Dalam menentukan faktor-faktor kunci keberhasilan, Grant (1995, hal.75).

“Pendekatan seperti apakah yang diinginkan konsumen? Dan apakah yang dibutuhkan perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan?” Grant (1995, hal.75)

Produk dan jasa yang diinginkan oleh konsumen adalah produk dan jasa yang aman, sehat, utuh, halal, dan dengan harga yang murah, karena produk daging pada umumnya tidak terdiferensiasi.

“Dengan memenuhi persyaratan dari pemerintah dan sertifikasi badan internasional, kami berupaya sebaik mungkin memberikan daging sapi yang berkualitas.” (Wawancara dengan Operational Manager PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Sedangkan yang dibutuhkan perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan adalah ketersediaan pasokan daging dan ternak potong serta tingkat inflasi yang rendah.

b. Lingkungan Internal

Faktor-faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman adalah dengan penguasaan peralatan berteknologi tinggi beserta perlengkapannya.

Dan dari hasil analisis, adanya kepemilikan fasilitas dalam menunjang kegiatan utama seperti *feedlot*, RPH, pengepakan dan akomodasi menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja yang maksimal.

3) Matriks Intenal Eksternal

Gambar 4.4. Model Untuk Strategi Perusahaan

| | | KEKUATAN INTERNAL BISNIS | | |
|--------------------------|--------|--|--|---|
| | | KUAT | SEDANG | LEMAH |
| DAYA TARIK INDUSRI | TINGGI | 1. Growth Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal | 2. Growth Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal | 3. Retrenchment <i>Turnaround</i> |
| | SEDANG | 4. Stability Hati-hati, Istirahat (<i>hold</i>) tanpa merubah strategi yang telah ditetapkan | 5. Growth Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal  Stability <i>Tidak ada perubahan strategi profit</i> | 6. Retrenchment <i>Captive Company</i> atau <i>Divestment</i> |
| | RENDAH | 7. Growth Diversifikasi Konsentrasi | 8. Growth Diversifikasi Konglomerat | 9. Retrenchment Bangkrut atau Likuidasi |

 Posisi Strategi perusahaan pada pada sel 5, strategi stabilitas, strategi tidak berubah dalam keuntungan.

Sumber: David Hunger and Thomas Wheelen (1996, hal.203)

Universitas Indonesia

Berdasarkan hasil analisa terhadap faktor lingkungan strategis eksternal dan internal perusahaan, maka dapat diketahui bahwa posisi strategi umum PT. Elders Indonesia dalam persaingan komoditas sapi potong di Indonesia terletak pada sel 5, yaitu strategi pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi horizontal. Hal ini disebabkan karena besaran produksi *chill beef* PT. Elders Indonesia selalu sama dan tidak mengalami perubahan yang signifikan. Hanya memproduksi sesuai kapasitas pada RPH, dan kemudian seluruh hasil produksinya dibeli oleh PT. Sukanda Djaya.

“..semuanya dibeli langsung oleh Sukanda, kami antar langsung ke tempat mereka. Kalo jumlah permintaan itu biasanya ada pemberitahuan setiap bulan, besarnya relatif tidak berubah, hanya semacam formalitas. Tapi setiap 6 bulan sekali ada pertemuan dengan pihak Sukanda perihal permintaan pasokan.”
(Wawancara dengan *Operational Manager* PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

Strategi stabilitas dengan strategi tidak berubah dalam keuntungan membuat posisi yang aman bagi PT. Elders Indonesia. Hal ini tentu saja akan membuat munculnya ancaman pendatang baru yang melihat hal ini sebagai peluang. Akan tetapi, pendatang baru tersebut harusnya lebih mewaspadai PT. Sukanda Djaya sebagai pihak yang memasarkan produk-produk PT. Elders Indonesia.

IV.6.2. Kapabilitas Perusahaan

Gambar 4.5. Rantai Nilai Porter

| | | | | |
|--|--------------------------------------|------------------------------------|--|--|
| <p>Infrastruktur Perusahaan:</p> <p>Manajemen Umum: Penyesuaian Struktur dan Budaya</p> <p>Perencanaan Strategis: Struktur manajemen yang jelas dari Elder Limited</p> | | | | |
| <p>Manajemen Sumber Daya:</p> <p>Peningkatan dan pengembangan kerjasama dengan pihak distributor</p> <p>Kerjasama Operasional untuk pentransferan keahlian</p> <p>Perekrutan tenaga profesional yang dibutuhkan</p> | | | | |
| <p>Pengembangan Usaha:</p> <p>Merger dan Akuisisi</p> <p>Penjualan obat-obatan untuk ternak</p> <p>Peningkatan kinerja R&D</p> | | | | |
| <p>Produksi:</p> <p>Peningkatan dan pemeliharaan kualitas hasil-hasil produksi</p> | | | | |
| Jaminan tersedianya pasokan sapi bakalan dari Australia | Penggemukan sapi pada <i>feedlot</i> | Pemotongan pada rumah potong hewan | Pengembangan dan pengawasan mutu dan kualitas produk | Armada angkutan daging untuk diantarkan kepada distributor |

M
A
R
G
I
N

Sumber: diadaptasi dari M.E. Porter, *Competitive Advantage*.

Kemampuan khusus PT. Elders Indonesia dalam bisnis sapi potong adalah kemampuan memperoleh sumber daya bibit sapi bakalan yang tidak dipengaruhi oleh ancaman dari pesaing maupun ancaman dari pemasok. Hal ini dikarenakan oleh keberadaan peternakan pemasok sapi bakalan di Australia dan PT. Elders Indonesia yang merupakan anak perusahaan dari Elders Limited.

Kemampuan atau kapabilitas perusahaan PT. Elders Indonesia jika dapat dilakukan dengan tepat, akan memberikan peluang yang sangat besar dalam upaya mencapai keunggulan bersaing. Dan jika usaha-usaha perusahaan tersebut dikelompokkan menjadi kegiatan utama dan pendukung, maka dapat antara kegiatan satu dan lainnya dapat berintegrasi.

IV.6.3. Strategi Generik Komoditas Sapi Potong

Strategi bisnis untuk PT. Elders Indonesia dalam lingkup komoditas sapi potong di Indonesia digunakan strategi diferensiasi. Hal ini dikarenakan terpenuhinya sumber daya yang biasa diperlukan dalam mengimplementasikan strategi diferensiasi.

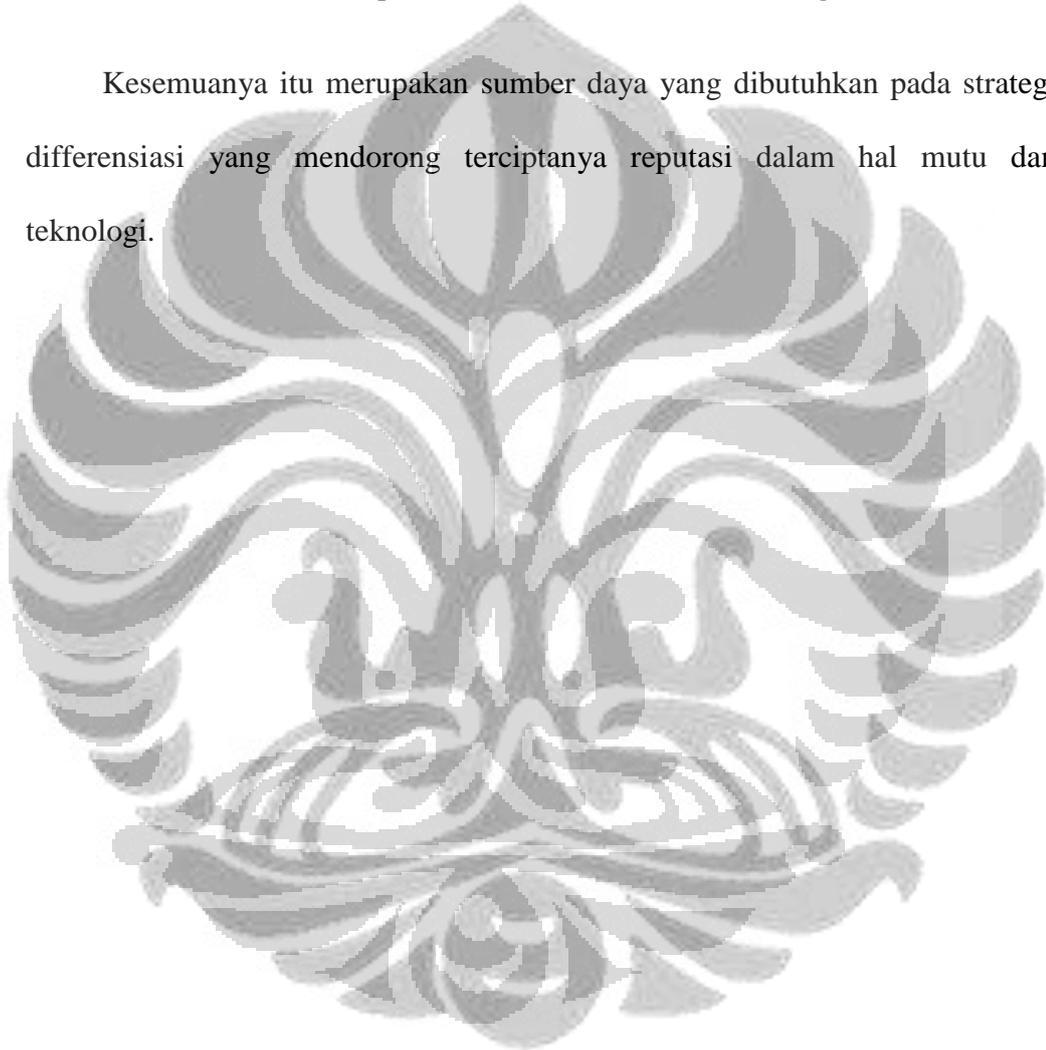
“..kesehatan sapi yang di RPH di sini di cek oleh dokter hewan, dari dinas dan ada juga yang dari kampus.” (Wawancara dengan Supervisor Produksi PT. Elders Indonesia, 19 Desember 2011).

PT. Elders Indonesia memiliki kemampuan pasokan bibit sapi bakalan yang kuat dan juga kemampuan pemasaran yang kuat yang didukung oleh PT. Sukanda Djaya. Koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi pada anak perusahaan Elders Limited, kerjasama yang baik dengan Institut Pertanian

Bogor, serta kerjasama yang erat dengan pihak distribusi dan pemasaran yang terjalin dengan baik dengan PT. Sukanda Djaya.

PT. Elders Indonesia dengan pihak Institut Pertanian Bogor bekerja sama dalam bidang penelitian dan pengembangan yang membuat PT. Elders Indonesia memiliki kemampuan kreatif dan kuat dalam bidang R&D.

Kesemuanya itu merupakan sumber daya yang dibutuhkan pada strategi differensiasi yang mendorong terciptanya reputasi dalam hal mutu dan teknologi.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari proses analisis terhadap PT. Elders Indonesia dengan menggunakan pemodelan *5 Forces Porter*, diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Peta persaingan bisnis sapi potong di Indonesia yang sangat kompetitif menempatkan PT. Elders Indonesia pada urutan pertama dalam persaingan komoditas sapi potong kelas A di Indonesia.
- 2) Posisi bersaing PT. Elders Indonesia di dalam bisnis sapi potong relatif stabil, hal ini dikarenakan adanya batasan jumlah permintaan dari pihak distributor yaitu PT. Sukanda Jaya. PT. Elders Indonesia mengalami tekanan kekuatan tawar-menawar dari pembeli sehingga tidak bisa meningkatkan jumlah produksinya dalam jumlah besar. Akan tetapi keuntungan yang diterima adalah dibelinya semua produk hasil olahan karkas oleh pihak PT. Sukanda Jaya. Hal ini membuat posisi PT. Elders Indonesia menjadi stabil dan aman, karena tidak adanya ancaman bagi produk-produknya untuk menjadi tidak laku.
- 3) Melihat posisi PT. Elders Indonesia, maka satu-satunya pilihan strategi bersaing yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan integrasi horizontal. Integrasi horizontal mengacu kepada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren yang terjadi dewasa ini adalah meningkatnya

pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. *Merger*, akuisisi dan pengambilalihan di antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

- 4) Implementasi strategi integrasi horizontal telah dilakukan oleh PT. Elders Indonesia dari awal ketika mulai memasuki pasar Indonesia. Hal ini dapat dilihat dengan adanya pengambil alihan perusahaan lokal yang awalnya melakukan kerjasama dengan PT. Elders Indonesia. Contohnya adalah RPH PT. Elders Indonesia di Dramaga, Bogor yang semula di jalankan oleh pihak Institut Pertanian Bogor dan *feedlot* di Lampung yang semula dimiliki oleh PT. Indoguna.

Dari kesimpulan di atas, penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut:

- 1) Sebagai yang terbaik di Indonesia dalam penyediaan jasa rumah potong hewan dan menjadi pemasok dan penghasil *chill beef* terkemuka dalam industri daging nasional, maka PT. Elders Indonesia diharapkan dapat membantu dan menunjang kebijaksanaan umum pemerintah Indonesia, khususnya pada lingkungan RPH di Kabupaten Bogor dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat khususnya konsumen daging dan peternak sapi.
- 2) Meningkatkan mutu, kualitas, dan pengawasan yang memadai bagi produk daging sapi *chill beef* dan obat-obatan untuk hewan.

- 3) Tersedianya sarana teknologi dan prasaran yang lebih memadai untuk *research and development* pada akhir 2012.
- 4) Terus melakukan dan meningkatkan pengembangan dan pengawasan produk melalui *research and development* yang berkesinambungan.

Adapun mengenai program pemerintah Swasembada 2014, sampai saat penelitian ini telah selesai dilakukan, Penulis tidak menemukan adanya pendekatan-pendekatan yang dilakukan oleh pemerintah ataupun dinas terkait terhadap PT. Elders Indonesia. Perkembangan program tersebut pada kenyataannya lebih terdengar sebagai isu yang digunakan oleh pihak-pihak tertentu yang ingin mengambil keuntungan sendiri. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat kenyataan yang terjadi pada pasar dimana terlihat sekali bahwa Indonesia belum mampu dan siap untuk swasembada sapi potong, terutama dari segi kualitas dan harga yang masih kalah jauh dari sapi dan daging impor.

Penulis melihat bahwa dengan diberlakukannya pembatasan pada bibit sapi impor yang masuk ke Indonesia, maka pasar akan mengalami kekurangan suplai daging sapi. Hal inilah yang kemudian dimanfaatkan oleh beberapa pihak untuk kemudian melakukan impor daging sapi ke Indonesia dengan alasan untuk menutupi kekurangan pada pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David A; V.Kumarand George S. Day. 2001; *Marketing Research 7th ed.*, Canada : John Wiley & Sons.
- Ball, Donald A, 1999; *International Business: The Challenge of Global Competition, 7th ed.*, New York, McGraw Hill
- Czinkota, Michael R, 2001; *International Marketing, 6th ed.*, Florida, Harcourt College Publisher
- Chandra, Gregorius, dkk, 2004, Pemasaran Global: Internasional dan Internetisasi, Yogyakarta, ANDI
- Cooper, Martha C., Douglas M. Lambert and Janus D. Pagh, 1997, "Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics," *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8.
- David, Fred R., 1996, *Strategic Management*, Edisi ke Enam, Prentice Hall International, Inc., Francis Marion University, 1996
- David, Fred R., 2002, *Manajemen Strategis: Konsep*, Alih bahasa: Alexander Sindoro, Jakarta, Prenhallindo
- Djanahar, Irwan, 2001. Pengantar Kuliah Manajemen Strategi – Analisa dan Pemilihan Strategies. Magister Manajemen Program Pasca Sarjana USU, Medan 2001
- Doughlas JM Sitohang. 2009. *Proses Produksi Daging Sapi Dan Sanitasi Di RPH PT. Elders Indonesia*. Bogor : D3 IPB
- Glueck, F. William dan. Lawrence R. Jauch, 1996. *Strategic Management and Business Policy*, Terjemahan, edisi ke-3, Erlanga.
- Grant M. Robert dan Craig C. James, 1997. *Strategik Manajemen*, Terjemahan, Jakarta, T Eley Media Komputindo.
- Heri, Syed Azizi Wafa, Moch. Jantan, 2001. Analisis Strategi Generik dan Prestasi Perusahaan di Indonesia. *Journal Kompak*, Nomor 3 September 2001.
- Hill, C.W., 1998. "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework." *Academy of Management Review*.
- Hit, Michael A., R. Dane Ireland E. Hoskisson., 2001. *Manajemen Strategis : Daya Saing dan Globalisasi*. Konsep Buku 1, edisi 4 terjemahan Risa Rimendi Salemba 4 Jakarta

- Hoffman, Markus, 2001. Generic Bu-siness Strategy Michael Porter, Jurnal of Dublin of Tech-nology school of Computing.
- Hunger, J. D. and Wheelen, T. L., 2001. *Strategic Management.1996. Fiveth Editions*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Agung J. (penterjemah).2001. Manajemen Strategis. Andi.Yogyakarta
- Pearce II A. John dan Robinson J. Ricard., 1997. Manajemen Stra-tegik: Formulasi, Implementasi dan Pengedalian, Terjemahan, Jakarta, Binarupa Aksara.
- Porter, M.E., 1980. *Competitive Strategy*. Macmillan Publishing Co., Inc., USA. Maulana Agus (penterjemah). 1980. Strategi Bersaing. Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Erlangga. Jakarta.
- Porter, Michael E., 1994. Keunggulan Bersaing, Bina Rupa Aksara, Jakarta.
- Kasali, Renald, Membidik Pasar Indonesia (cetakan ke 6); Gramedia Pustaka
- Kotler, Phillip, dan Amstrong, Gary, 1996 ; *Prinsiles of Marketing, 6th*., Prentice Hall International Edition; USA
- Kotler, Philip, 2000; Manajemen Pemasaran; Prentice Hall Internarional Edition: Edisi Millenium 1; USA
- Kotler, Philip, 2000; Manajemen Pemasaran; Prentice Hall Internarional Edition: Edisi Millenium 2; USA
- Kuntoro, Mangkusubroto, Trisnadi, Listiarini, C. 1987. Analisa Keputusan "*Pendekatan Sistem dalam Manajemen Usaha dan Proyek*". ITB, Ganeca Exact Bandung, Cetakan ke IV, Maret 1987
- Neuman, Lawrence. 1997, *Soctal Research Methods Qualitative and Quantitative Approaches*, Allyn and Bacon, Boston
- Rangkuty, Freddy. 1997. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Cetakan Kedua, Penerbit PT. Gramedia Pustaka, Jakarta, 1997.
- S.G, Leon, K.L, Lazar; *Consumer Behavior (Eight Edition)* New Jersey: Prentice Hall, Pearson, Education Inc.
- Sugiyono, 2003. Metode Penelitian Bisnis. CV Alfabeta, Badung.
- Sutisna. SE. ME., 2003; Perilaku Konsumen dan Komunikasi Pemasaran; Remaja Rosdakarya

Stringer, R. 2007. *Why a Value Chain Approach is useful for Policy and Practise.* Sustainable Food and Wine Value Chains Workshop, 12 November 2007. University of Adelaide.

Stringer, R. 2009. *Value Chain Analysis.* Workshop Value Chain Analysis Tanggal 5 -7 Juni 2009 di Mataram NTB. Badan Litbang Pertanian.

Thomson Jr, A.A dan Stricland II. A. J, 1998. Strategi Manajemen Concept and Cases 8 th, Irwin Chicago.

Tjahjono, Hery., 1999. SDM Plus Untuk Era Global. Majalah Manajemen, Edisi Maret.

T. L. Friedman, 2005, *The World is Flat,* Farrar, Straus and Giroux, New York.

Turnbull, Arthur T., dan Baird Russel N. 1980 ; *The Graphic of Communication, 4th ed.,* New York: Holt, Rinehart & Winson

Vickery, Shawnee K, Droge, Cornelia, Markland, Robert E., 1997. *Dimension of Manufacturing Strength in The Furniture Industry. Journal of Operation Management.* Elsevier. 15. 317-330.

Layanan Online

<http://www.dijennak.go.id/smd.asp>

http://disnakan.bogorkab.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=110&Itemid=116&showall=1

http://elders.co.id/elders_indo/aboutus_history_id.html

http://elders.co.id/elders1/index.php?option=com_content&view=category&id=28&Itemid=29&lang=id

<http://www.elders.com.au/>

<http://justmerisa.blogspot.com/2010/11/konsep-nilai-in-competitive-terms-value.html>

<http://research.amikom.ac.id/index.php/karyailmiahdosen/article/view/1221>

http://seputarpanganindustri.blogspot.com/2010/10/pt_16.html

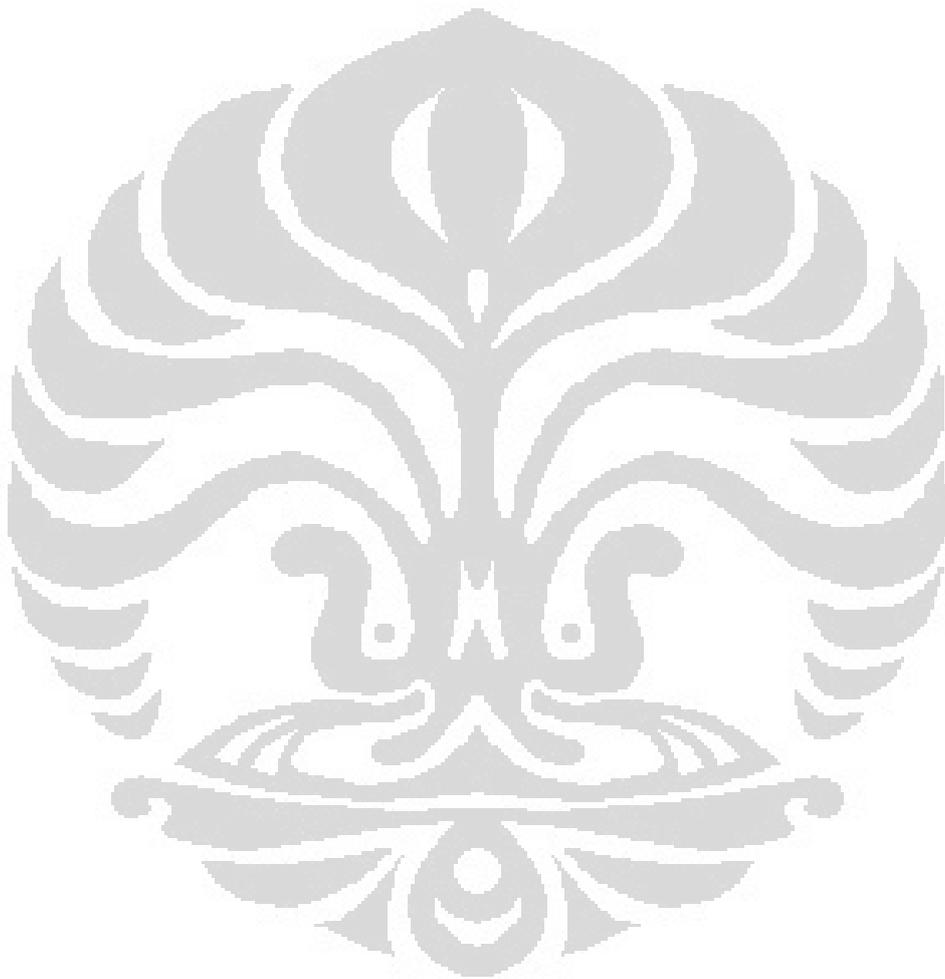
LAMPIRAN 2

Laporan Rugi Laba dan Neraca PT. Elders Indonesia Periode 2011

| RUGI/LABA | Maret | April | Mei | Juni | Juli |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| RUGI/LABA [Rp] | | | | | |
| Pendapatan | 115.319.400 | 105.232.250 | 128.356.690 | 232.370.910 | 269.584.660 |
| Pendapatan dan Biaya Lain-lain | [951.190] | [281.110] | [17.082.510] | [44.604.760] | 49.622.860 |
| Biaya Langsung | 68.161.480 | [51.214.810] | [79.301.940] | [172.212.570] | [198.156.260] |
| Biaya Tidak Langsung | [99.922.850] | [79.062.010] | [77.184.240] | [66.258.330] | [90.388.050] |
| Laba Sebelum Pajak | [51.993.840] | [25.325.700] | [45.212.010] | 48.496.090 | 30.663.210 |
| Laba Setelah Pajak | [51.993.840] | [25.325.700] | [45.212.010] | 34.122.260 | 30.663.210 |
| NERACA [Rp] | | | | | |
| Aktiva Lancar | 31.253.690 | 43.327.970 | 45.888.740 | 74.573.960 | 70.091.430 |
| Penyertaan | 20 | 20 | 20 | 0 | 1.297.170 |
| Aktiva Tetap | 328.041.220 | 313.462.680 | 306.752.750 | 269.757.900 | 273.995.070 |
| Aktiva Lain-lain | 4.834.970 | 4.529.970 | 4.777.980 | 14.761.000 | 18.899.340 |
| Total Aktiva | 364.129.890 | 361.320.620 | 331.932.140 | 359.831.870 | 364.283.030 |
| Hutang Jangka Pendek | 133.655.580 | 162.658.170 | 175.396.440 | 61.767.250 | 10.107.540 |
| Hutang Jangka Panjang | 14.988.550 | 8.500.400 | 11.585.690 | 96.711.650 | 134.969.910 |
| Modal | 319.358.050 | 319.360.020 | 319.360.010 | 319.360.030 | 319.360.050 |
| Sisa Rugi/Laba Tahun Lalu | [51.878.450] | [103.872.290] | [129.197.990] | [166.503.140] | [131.349.930] |
| Laba/Rugi Tahun Berjalan | [51.993.840] | [25.325.700] | [45.212.010] | 48.496.090 | 30.663.210 |
| Laba/Rugi Saat Ini | [103.872.290] | [129.197.990] | [166.503.140] | [118.007.050] | [100.686.710] |
| Total Passiva | 364.129.890 | 361.320.620 | 331.932.140 | 359.831.870 | 364.283.030 |
| ROI = Laba Setelah Pajak/Total Aset | | | 6,99% | 9,5% | 8,41% |
| Likuiditas = Harta Lancar/Hutang Lancar | | | 27,09% | 121% | 693% |
| Solvabilitas = Total Harta/Total Hutang | | | 189,29% | 227% | 251% |
| Provit Margin = Laba Bersih/Modal | | | | 10,7% | 11,37% |

LAMPIRAN 3

Laporan Rugi Laba dan Neraca PT. Elders Indonesia Periode 2011



Kegiatan Pokok dan Kegiatan Operasional Perusahaan Kelas A



LAMPIRAN 4

Hasil Wawancara dengan:

Kepala Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor

Waktu: Bogor, 15 Desember 2011

Tempat: Dinas Peternakan dan Perikanan, Kabupaten Bogor
Jl. Bersih No. 4 Kec Cibinong, Kabupaten Bogor

| PERTANYAAN | JAWABAN |
|---|---|
| 1. Seperti apakah peta persaingan bisnis sapi potong impor yang ada di lingkungan RPH PT. Elders? | "Untuk kawasan Bogor, perusahaan yang impor sapi bakalan hanya PT. Elders Indonesia, tapi kalau bicara nasional, ada lima perusahaan yang setara kelasnya dengan Elders." |
| 2. Perusahaan apa saja yang satu kelas dengan PT. Elders? | "Ada PT. Santori Beef, PT. Utama Sejahtera, PT. Sinar Daging, kemudian PT. Bina Mentari Tunggal. Untuk data-data lebih lanjut silahkan sodara menghubungi bagian Keswan." |
| 3. Bagaimana mengukur perusahaan yang satu kelas dengan PT Elders Indonesia? | "Setiap perusahaan yang terdaftar harus memiliki izin dan memiliki NKV, ...adalah Nomor Kontrol Veteriner yang dikeluarkan oleh dinas, ...selain itu juga, dilihat dari sertifikat-sertifikat yang mereka punya, dari situ dapat dilihat kelasnya." "..kelas A itu berarti kualitasnya sudah memenuhi semua persyaratan prosedur dari dinas. Selain itu juga, kelas A berarti punya Level NKV III." |
| | "...kegiatan perusahaan juga mencakup impor bibit sapi atau biasa disebut bakalan, penggemukan, kemudian punya RPH untuk pematangan, dan pemasaran atau distribusi" |
| 4. Seperti apakah Program Swasembada Daging Sapi 2014 itu? | "Untuk PSDS 2014 dapat sodara baca pada <i>Blue Print</i> Program Swasembada 2014, di situ lengkap dijelaskan..." "..buku ini dikeluarkan oleh Kementerian, dan dijadikan acuan dalam pelaksanaan Swasembada 2014" "Swasembada daging secara langsung akan menghemat devisa, sekaligus menciptakan lapangan kerja yang pada gilirannya akan memberi dampak peningkatan kesejahteraan peternak dan merangsang kegiatan ekonomi di pedesaan." |
| 5. Pendekatannya seperti apa? | "Sebenarnya, produksi sapi potong serta susu sapi Indonesia selama 2011 masih rendah. Lemahnya produktifitas ternak lokal di tengah konsumsi masyarakat yang tinggi berdampak adanya ternak lokal terus menyusut." |

| | | |
|----|--|--|
| | | <p>"...kegiatan yang akan didukung pemerintah ini akan dilakukan oleh pusat-pusat pembibitan milik pemerintah, swasta atau masyarakat, ...yaitu village breeding center (VBC)."</p> |
| | | <p>"..juga karena selama ini belum ada perusahaan atau BUMN yang serius menangani pembibitan sapi."</p> |
| 6. | Dan bagaimana dengan Revisi Peraturan Menteri Pertanian mengenai kebijakan impor sapi? | <p>"Nah, kalo bicara peraturan, sodara pasti tau lah, kita ini masih kekurangan daging sapi, itu kan cuman akal-akalan yang di atas"</p> <p>"Untuk ternak sapi itu gak mudah loh, banyak tetek bengek yang musti dipenuhi, syarat-syarat, peraturan..."</p> <p>"Tapi untuk program itu, tetap ada pengawasan dari dinas, setiap minimal 2 bulan sekali kami cek, ...karena keterbatasan orang disini jadi hanya bisa minimal 2 bulan."</p> |
| 7. | Mengacu kepada Model 5 Forces Potter, adakah pendatang baru dalam bisnis impor sapi yang dapat menjadi pesaing PT. Elders Indonesia? | <p>"..hanya ada satu kalau yang mau masuk, itu namanya PT. Beef Indonesia. PT itu anak perusahaannya PT. Widodo Makmur Perkasa, ...yang sebelumnya hanya melakukan impor sapi dari Australi terus dilakukan penggemukan dan kemudian dijual dalam bentuk sapi siap potong."</p> <p>"Surat permohonan peninjauannya sudah masuk, tapi belum ditinjau...., karena keterbatasan staff."</p> |
| 8. | Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi bisnis sapi potong di Indonesia? | <p>"..yang pasti butuh modal yang tidak sedikit, karena bisnis sapi potong itu banyak sekali dan luas sekali cakupannya,</p> <p>"Bisnis komoditas sapi potong membutuhkan modal yang tidak sedikit, karena banyaknya hal-hal yang diperlukan dan harus dipenuhi hanya untuk memulai bisnis ini."</p> <p>"..pengadaan bibit sapi, kandang, RPH, dinas kesehatan hewan, masyarakat...., ada juga pakan ternak yang melibatkan industri perkebunan, masalah perizinan....</p> <p>...dan juga hasil kotoran hewan yang harus diperhatikan juga. Bisnis sapi dan daging sapi adalah bisnis yang harus punya pengalaman kalo mau berhasil, beli sapinya, dipilih yang bagus, ...terus RPH harus memenuhi syarat-syarat dari kami."</p> <p>"Adapun asal sapi impor kesemuanya bergantung kepada importir, yang perlu diperhatikan adalah kesehatannya, seperti penyakit mulut dan kuku seperti sapi-sapi asal Australia."</p> <p>"Tapi dari kesemuanya itu, kebijakan pemerintah yang paling mempengaruhi bisnis itu, ...karena banyak orang-orang yang di bisnis sapi ini berusaha mendekati orang-orang yang duduk di DPR."</p> |

Hasil Wawancara dengan:

Endro Susilo, Commercial Manager PT. Elders Indonesia

Waktu: Jakarta, 21 Desember 2011

Tempat: Kantor Pusat PT. Elders Indonesia
Wisma Raharja Buiding Lt.8
Jl. TB. Simatupang Kav.1
Cilandak, 12560,
Jakarta Selatan.

| PERTANYAAN | JAWABAN |
|--|--|
| <p>1. Bagaimana sejarah berdirinya PT. Elders Indonesia? Apa visi dan misinya?</p> | <p>"Kami, disini kita terbisa menyebut perusahaan dengan sebutan 'kami', merupakan anak perusahaan dari Elders Limited yang berkantor pusat di Australia. Untuk profil perusahaan, visi, misi, dan sejarah perusahaan dapat dilihat di <i>Company Profile</i>.."</p> |
| | <p>"Perlu saya informasikan bahwasanya kami sedang mengalami atau sedang memasuki masa sulit, karena adanya tekanan dari pemerintah Indonesia yang dalam kebijakannya masih sering berubah-ubah."</p> |
| | <p>"Banyak isu-isu yang sangat memojokkan kami, saya yakin anda tentu sudah mengetahui isu-isu itu, ..akan tetapi saya, kami menghargai usah anda dan akan mencoba membantu anda dengan informasi yang anda butuhkan, meskipun tidak bisa terlalu dalam karena adanya masalah yang sedang kami hadapi."</p> |
| <p>2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam hal ROI, pangsa pasar, dan profit?</p> | <p>"Kami, sebagai bagian dari Elders Internasional tidak hanya bergerak dalam bisnis sapi potong dan daging sapi, tapi juga financial, properti, agribisnis, dan masih banyak lagi, ..saham Elders di perjual belikan di Bursa Saham Australia melalui kode ELD. Elders merupakan anggota S&P 100 S dan P 200 dan juga indeks Consumer Staples."</p> |
| | <p>"Dengan memenuhi persyaratan dari pemerintah dan sertifikasi badan internasional, kami berupaya sebaik mungkin memberikan daging sapi yang berkualitas."</p> |
| | <p>"Saya tidak bisa merinci satu persatu, tapi dapat saya katakan bahwa kami, dengan kebijakan dari perusahaan, saat ini hanya berusaha menempatkan diri pada posisi yang aman. Dengan kebijakan pemerintah yang banyak merugikan kami, kami hanya bisa mendapatkan profit yang naik turunnya tidak terlalu besar, setidaknya kami tidak merugi."</p> |

| | | |
|-----|--|---|
| 3. | Apakah hal itu dinyatakan dengan jelas dalam strategi perusahaan atau hanya implikasi dari kinerja? | "Kami tidak dapat mengatakan banyak perihal strategi perusahaan kami, tapi, ya..., hal itu merupakan strategi perusahaan kami." |
| 4. | Apa kebijakan perusahaan? Apakah sesuai dengan misi, tujuan, dan lingkuan perusahaan? | "Kami sebaik mungkin berusaha memenuhi sayarat-syarat yang diajukan oleh pemerintah dengan bermacam-macam kebijakannya, yang berubah-ubah, akan tetapi kami tetap betahan karena untuk kami, kami memperlakukan karyawan dan mitra bisnis sebagai keluarga, ..itulah dalah satu kekuatan bisnis kami." |
| 5. | Bagaimana kontribusi Elders Limited terhadap PT. Elders Indonesia? | "Semua manajemen perusahaan kami langsung di awasi oleh pusat, ...dengan komunikasi yang <i>intens</i> , semua langsung berhubungan dengan pusat di Adelaide." |
| 6. | Bagaimana sumber daya fisik perusahaan PT. Elders Indonesia? | "Bibit sapi bakalan diimpor langsung dari <i>farm</i> kami di Australia, yaitu Charlton Feedlot dan Killara Feedlot." "..kedua feedlot ini merupakan anak perusahaan dari Elders Limited, yang juga merupakan perusahaan induk dari PT. Elders Indonesia." |
| 7. | Bagaimana sumber daya keuangan perusahaan PT. Elders Indonesia? | "Sumber daya keuangan PT. Elders Indonesia sepenuhnya berasal dari perusahaan induk, yaitu Elders Limited." |
| 8. | Bagaimana sumber daya manusia perusahaan PT. Elders Indonesia? | "..kami sangat terbuka bagi siapa saja yang ingin bergabung, ...akan tetapi untuk manajemen dan posisi presiden direktur masih tetap berkonsultasi dan atas rekomendasi dari pusat (Elders Limited), ...untuk karyawan sendiri hampir 95% adalah orang Indonesia." |
| 9. | Faktor lingkungan apa diantara ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan demografi yang mempengaruhi perusahaan dalam bisnis sapi potong? | "..hal itu adalah politik, karena dalam bisnis ini kami sangat dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah. Banyak dari kebijakan-kebijakan itu yang hanya merupakan omong kosong dan merugikan kami." "Karena jika, secara statistik, jumlah ternak sudah mencapai perencanaan, mungkin saja dengan berbagai alasan impor tetap saja dilakukan" "...lain halnya dalam pemasaran, ancaman kebijakan pemerintah dalam pemasaran daging sapi impor di Indonesia tidak berpengaruh terhadap kinerja kami." |
| 10. | Apa kekuatan dan kelemahan perusahaan? | "Kekuatan perusahaan kami ada pada sumber daya perusahaan kami dalam hal pasokan bibit sapi yang merupakan bagian dari Elders Limited." "..lainnya adalah budaya perusahaan kami, ..kami melihat seluruh karyawan dan mitra bisnis sebagai satu keluarga besar dari PT. Elders." "...disitu ada untung ada rugi, untung untuk kami karena posisi kami aman tanpa harus mikir bagaimana menjual daging, tapi kelemahannya, tidak dapat meningkatkan jumlah produksi.." |

Hasil Wawancara dengan:

Jason Hatchett, *Operational Manager* RPH PT. Elders Indonesia

Waktu: Bogor, 19 Desember 2011

Tempat: Rumah Pemotongan Hewan PT. Elders Indonesia
 Jl. Agatis Lingkar Luar Kampus
 Institut Pertanian Bogor
 Dramaga, Kabupaten Bogor

| PERTANYAAN | JAWABAN |
|---|---|
| 1. Bagaimana sejarah berdirinya RPH ini oleh PT. Elders Indonesia? | "RPH PT. Elders dahulunya adalah RPH yang dikelola oleh IPB yang bekerja sama dengan pihak Ausi Fres Import Australia." "...tahun 2002, pihak Ausi Fres Import Australia mengalihkan hak pengelolaan RPH ke pihak PT. Celmor Perdana Indonesia, PT. Celmor Perdana Indonesia merupakan salah satu cabang Celmor Company yang berada di Australia." "...tanggal 26 Juni 2006 PT. Celmor Perdana Indonesia mengalihkan hak pengelolaan RPH sepenuhnya kepada PT. Elders Indonesia." |
| 2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam hal ROI, pangsa pasar, dan profit? | "Pada umumnya perusahaan yang dapat berkembang dan maju adalah perusahaan yang sudah menjalin kerjasama yang baik dengan pihak pedagang besar, baik pemasok ataupun pengecer, atau bahkan memiliki sendiri anak perusahaan tersebut." |
| 3. Apa kebijakan perusahaan? Apakah sesuai dengan misi, tujuan, dan lingkuan perusahaan? Bagaimana sumber daya bibit sapi bakalan? | "Dengan memenuhi persyaratan dari pemerintah dan sertifikasi badan internasional, kami berupaya sebaik mungkin memberikan daging sapi yang berkualitas." "...impor langsung dari farm di Australi, langsung dikirim ke <i>feedlot</i> di Lampung." |
| 4. Bagaimana sumber daya manusia perusahaan PT. Elders Indonesia? | |
| 5. Faktor lingkungan apa diantara ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan demografi yang mempengaruhi perusahaan dalam bisnis sapi potong? | "Ancaman satu-satunya adalah adanya pembatasan jumlah impor sapi bakalan yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia." |
| 6. Bagaimana pengaruh Program Swasembada 2014 terhadap kinerja RPH? | "Adanya program pemerintah Swasembada 2014 tidak berpengaruh terhadap kinerja kami." |

7. Apa kekuatan dan kelemahan perusahaan?

"Keuntungan atau dapat dikatakan bahwa PT. Elders Indonesia memiliki kekuatan dalam hal mendapatkan pasokan bibit sapi potong karena pemasoknya juga merupakan salah satu anak perusahaan dari Elders Limited."

"Segi positif atau dapat dikatakan keuntungannya adalah semua hasil produksi ditampung atau dibeli oleh PT. Sukanda Djaya. Jadi tidak adanya produk sisa yang tidak laku terjual."

"Bicara kelemahan itu ada pada pemasaran, karena dari hasil produksi kami ..semuanya dibeli langsung oleh Sukanda, kami antar langsung ke tempat mereka. Kalo jumlah permintaan itu biasanya ada pemberitahuan setiap bulan, besarnya relatif tidak berubah, hanya semacam formalitas. Tapi setiap 6 bulan sekali ada pertemuan dengan pihak Sukanda perihal permintaan pasokan."



Hasil Wawancara dengan:

Zainal Arifin, Supervisor Produksi RPH PT. Elders Indonesia

Waktu: Bogor, 19 Desember 2011

Tempat: Rumah Pemotongan Hewan PT. Elders Indonesia
 Jl. Agatis Lingkar Luar Kampus
 Institut Pertanian Bogor
 Dramaga, Kabupaten Bogor

| PERTANYAAN | JAWABAN |
|---|--|
| <p>1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam hal ROI, pangsa pasar, dan profit?</p> | <p>"Kami memasok 7% dari kebutuhan daging sapi nasional. ..dari keseluruhan daging sapi yang ada di pasar, termasuk impor dan lokal." "Dari lima perusahaan, kami merupakan satu-satunya perusahaan yang tidak melakukan pemasaran sendiri. Semua hasil produknya dibeli oleh pihak distributor, yaitu PT. Sukanda Jaya, yang kemudian memasarkannya ke seluruh Indonesia."</p> |
| <p>2. Apa kebijakan perusahaan? Apakah sesuai dengan misi, tujuan, dan lingkuan perusahaan?</p> | <p>"HACCP dan ISO 9000 sertifikasi yang diberikan oleh SAI Global pada tahun 2008 membuat ini rumah jagal-satunya di Indonesia dengan standar tersebut. Hal tersebut membuat PT. Elders Indonesia menempati posisi pertama dalam peta persaingan komoditas sapi potong di Indonesia." "..sedangkan pentingnya memperoleh sertifikat halal dan Nomor Kontrol Veteriner dimaksudkan agar penyediaan sumber daya sapi potong, proses penyembelihan dan boning, serta hasil produknya berupa daging menjadi memenuhi syarat dan ketentuan yang berlaku sehingga halal dan baik untuk dikonsumsi."</p> |
| <p>3. Bagaimana sumber daya teknologi RPH PT. Elders Indonesia?</p> | <p>"Kami memiliki peralatan berteknologi tinggi seperti pada feedlot, chip reader, cold storage, line system, dan sarana pengolahan limbah."</p> |
| <p>4. Faktor apa yang mempengaruhi kualitas sapi potong & daging sapi?</p> | <p>"...air yang digunakan harus diuji kandungannya, sehingga air aman untuk digunakan." "Sapinya sehat, sapi yang sehat dan berkualitas baik, dagingnya pasti kualitasnya lebih tinggi." "..kesehatan sapi yang di RPH di sini di cek oleh dokter hewan, dari dinas dan ada juga yang dari kampus." "...pelayanan dan pemeriksaan menjadi tanggung jawab dinas berkerja sama dengan Fakultas Kedokteran Hewan Institut Pertanian Bogor."</p> |

| | |
|--|--|
| 5. Apa saja kegiatan di RPH ini? | <p>"Kegiatan pada RPH ini mencakup, penerimaan sapi potong, pendataan 1, pemeriksaan kesehatan, pendataan 2, pemotongan, boning, pelayuan, pengemasan, dan pengiriman"</p> |
| | <p>"Dengan kapaasitas 80 ekor sapi per minggu dan 40 ekor sapi per hari, kami beroperasi 6 hari dalam seminggu. Kecuali hari minggu yang libur, sisa 3 hari yaitu Selasa, Kamis, dan Sabtu digunakan untuk proses pemotongan dan pengepakan daging sapi, jadi untuk satu kali siklus kegiatan dibutuhkan waktu selama 2 hari."</p> <p>"..kami memiliki usaha sampingan selain pemotongan hewan, yaitu menjual obat-obatan...untuk hewan ternak."</p> |
| 6. Bagaimana proses penggemukan dilakukan? | <p>"Penggemukan dilakukan selama kurang lebih 60 hari sampai dengan 100 hari."</p> <p>"Sebagian besar perusahaan feedlot menggunakan sapi bakalan asal Australia dengan pakan utamanya konsentrat, lamanya penggemukan antara 60 sampai dengan 100 hari. Akan tetapi, karena tekanan permintaan dari pasar, ada beberapa perusahaan feedlot melakukan penjualan sapi asal Australia tersebut tanpa dilakukannya proses penggemukan terlebih dahulu."</p> |
| 7. Bagaimana proses pemotongan dilakukan? | <p>"Proses pelayuan ini merupakan proses stretching, yaitu menggantung karkas sapi selama satu malam atau 24 jam, supaya dagingnya empuk."</p> <p>"...produk sampingan seperti jeroan, kulit, lemak dan tulang tersedia sesuai dengan permintaan."</p> |
| 8. Bagaimana proses distribusi dilakukan? | <p>"Dari semenjak PT. Elders Indonesia berdiri, PT. Sukanda Djaya adalah pihak pembelinya atau pihak distributor."</p> |
| 9. Apa kekuatan dan kelemahan perusahaan? | <p>"Produk unggulan PT. Elders adalah daging dingin atau dikenal dengan chill beef."</p> <p>"Kelemahannya ya karena kami tidak dapat meningkatkan kapasitas produksi karena quota yang diminta oleh PT. Sukanda."</p> |