



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS STRATEGI BISNIS DAN STRATEGI ALTERNATIF
PT XYZ DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN PADA
INDUSTRI PETERNAKAN UNGGAS DI INDONESIA**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

MATTHEW VICTOR MALAKALAMERE

0906499272

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN UMUM
UNIVERSITAS INDONESIA
JAKARTA
DESEMBER 2010**

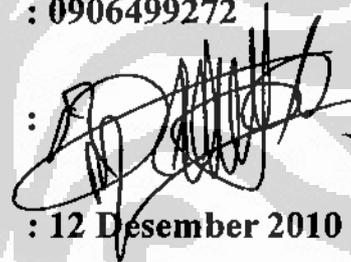
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Matthew Victor Malakalamere

NPM : 0906499272

Tanda Tangan :



Tanggal : 12 Desember 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Matthew Victor Malakalamere
NPM : 0906499272
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Strategi Bisnis Dan Strategi Alternatif PT XYZ
Dalam Menghadapi Persaingan Pada Industri Unggas di
Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian dari persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Imo Gandakusuma, MBA. (.....
Penguji : Rofikoh Rokhim, PhD. (.....
Penguji : Eko Rizkianto, ME. (.....

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 27 Desember 2010

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan tuntunan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul :

“Analisis Strategi Bisnis Dan Strategi Alternatif PT XYZ Dalam Menghadapi Persaingan Pada Industri Peternakan Unggas Di Indonesia”

Adapun tujuan dari penulisan tesis adalah untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Sehubungan dengan selesainya karya akhir tersebut, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof Rhenald Kasali, PhD selaku ketua program Magister Manajemen FE UI.
2. Bapak Imo Gandakusuma, MBA selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk membimbing saya dalam penelitian ini.
3. Dr Tengku Ezni Balqiah selaku sekretaris program Magister Manajemen FE UI.
4. Bapak/Ibu Dosen Penguji yang telah meluangkan waktu untuk memberikan saran perbaikan tesis ini.
5. drh. Cecep Moch. Wahyudin, SH, MH. selaku COO dari PT XYZ, Anggara Panca Bayu SH, drh. Chandra Brahmanthya dan seluruh jajarannya yang telah banyak membantu saya dalam pengumpulan data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
6. Papa, Mathias Malaka SH, MTP. dan Mama, Theresia Malaka yang telah memberikan begitu banyak dukungan kepada saya untuk dapat menimba ilmu yang lebih banyak dan lebih baik demi masa depan saya.

7. Adik saya, Maria Malakalamere yang selalu mendukung dengan doa dan memberikan semangat.
8. Dona Donovanaty yang selalu memberikan semangat bagi saya dari awal perkuliahan hingga pada saat menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Seluruh anggota B091 (Bung Hendra, Kak Poppy, Bang Jo, dek Karima, Inang Maggie, Uda Adel, Havizh Pitak, Cak Radit, Bung Raphon, Dek Renya, Reyhan, Dado, Syekh Ridho, Bung Rindra, Bung Roy, Sasmomoy, Cimbii, Pak Dody, Bung Bek, Picuy, Tanioo, Mba Dewi dan Adik Amel) yang telah memberikan semangat, bantuan dan hiburan dengan segala kelucuan dan keramaian yang kalian berikan selama kuliah. Kalian adalah rekan seperjuangan yang luar biasa!

Semoga tesis ini dapat berguna bagi penulis, civitas akademika UI, dan pihak lain yang merasa membutuhkan hasil penelitian ini.

Jakarta, 12 Desember 2010

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

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

Nama : Matthew Victor Malakalamere
NPM : 0906499272
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
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:

**ANALISIS STRATEGI BISNIS DAN STRATEGI ALTERNATIF PT XYZ
DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN PADA INDUSTRI UNGGAS DI
INDONESIA**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini, Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/memformat, mengelola dalam bentuk pusat data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 12 Desember 2010

Yang menyatakan

(Matthew Victor Malakalamere)

ABSTRAK

Nama : Matthew Victor Malakalamere
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Strategi Bisnis Dan Strategi Alternatif PT XYZ
Dalam Menghadapi Persaingan Pada Industri Peternakan
Unggas Di Indonesia

Industri peternakan unggas di Indonesia menjanjikan pasar yang sangat besar dan belum terpenuhi dengan baik, sehingga tingkat persaingan terus menerus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. PT XYZ yang menjadi salah satu pemain dalam industri ini mulai mengembangkan perusahaan mereka untuk dapat bersaing dan menjadi salah satu perusahaan terbesar di Indonesia. Beberapa strategi bisnis akan diformulasikan dan disesuaikan dengan faktor-faktor yang memengaruhi perusahaan, baik internal maupun eksternal. Metode formulasi akan menggunakan *IE Matrix*, *Grand Strategy Matrix*, *Product-Market Matrix* dan *Four Generic Competitive Strategies*. Hasil yang didapat adalah pemilihan strategi integrasi vertikal secara parsial, pengembangan produk baru dan diferensiasi produk.

Kata Kunci:

Strategi bisnis, metode formulasi strategi, integrasi vertikal parsial

ABSTRACT

Name : Matthew Victor Malakalamere
Study Program : Magister Management
Title : *Business and Alternative Strategy Analysis for PT XYZ to Compete in Indonesian Poultry Industry.*

Poultry industry in Indonesia has a very big market opportunity, therefore raises the degree of competition in this industry. PT XYZ will expand their business and improve their position in this industry with making the new strategy. Strategy formulation will using four tools, IE Matrix, Grand Strategy Matrix, Product-Market Matrix and Four Generic Competitive Strategies. The results of the analysis are using the Tapered Vertical Integration, Product Development and Focused Differentiation.

Keyword:

Business strategy, strategy formulation method, tapered vertical integration

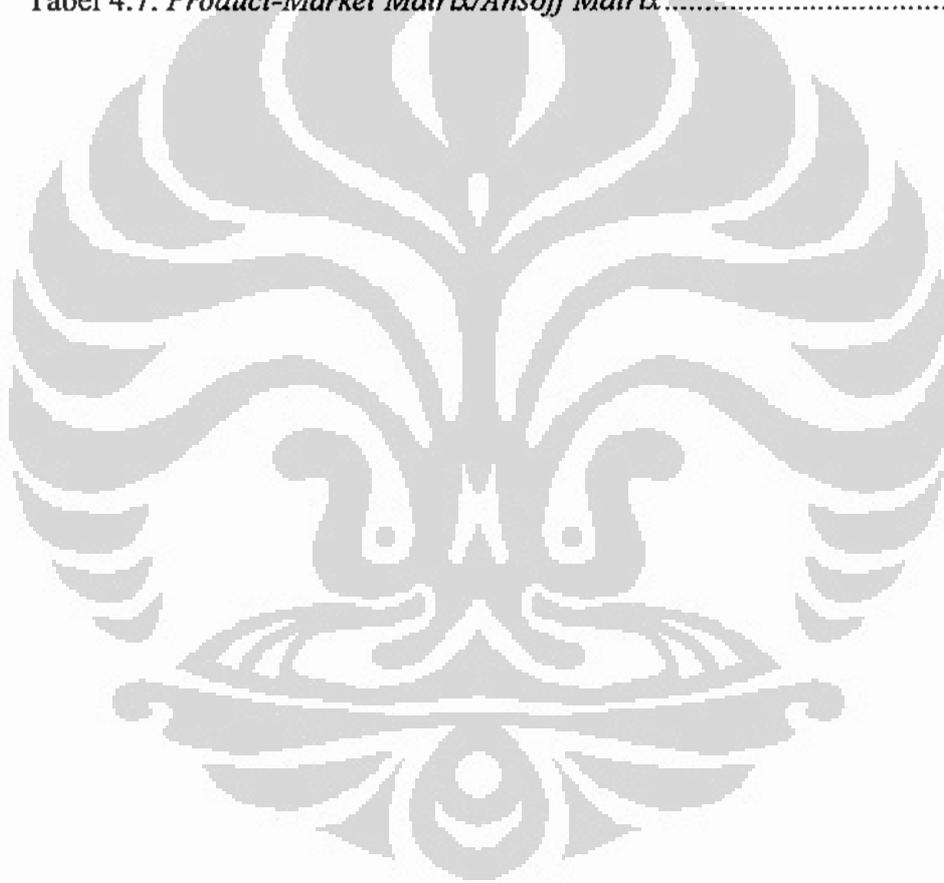
DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAKSI.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Permasalahan	3
1.3. Tujuan Penelitian	3
1.4. Metode Penelitian	3
1.4.1. Alur Pikir Penelitian.....	3
1.4.2. Sumber dan Periode Data.....	6
1.4.3. Studi Penelitian	7
1.4.4. Metode Pengolahan Data	7
1.5. Kerangka Penulisan	8
BAB 2 LANDASAN TEORI	
2.1 Definisi Manajemen Strategi.....	9
2.2 Model Manajemen Strategi	10
2.2.1. Penetapan Visi dan Misi Perusahaan	11
2.2.2. Analisis dan Penilaian Eksternal.....	12
2.2.3. Analisis dan Penilaian Internal.....	17
2.2.3.1 Faktor Manajemen	18
2.2.3.2. Faktor Pemasaran.....	19
2.2.3.3. Faktor Keuangan dan akuntansi.....	19
2.2.3.4. Faktor Produksi dan Operasi.....	19
2.2.4. Penetapan Tujuan Jangka Panjang	20
2.2.5 Evaluasi dan Pemilihan Strategi.....	21
2.2.6. Implementasi Strategi.....	29
2.2.7. Evaluasi Strategi.....	29
2.3. Manfaat Manajemen Strategi.....	30
BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
3.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	33
3.2. Visi dan Misi Perusahaan	34

3.2.1. Visi Perusahaan.....	34
3.2.2. Misi Perusahaan.....	34
3.3. Budaya Perusahaan.....	34
3.4. Pemegang Saham.....	34
3.5. Struktur Organisasi.....	35
3.6. Bisnis Inti Perusahaan.....	36
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Analisis Eksternal.....	38
4.1.1. Kekuatan Daya Tawar Pembeli.....	44
4.1.2. Ancaman Barang Substitusi.....	45
4.1.3. Kekuatan Daya Tawar Pemasok.....	45
4.1.4. Ancaman Pendetang Baru.....	46
4.1.5. Persaingan Antar Kompetitor.....	46
4.2. Analisis Internal.....	48
4.2.1. Faktor Manajemen.....	48
4.2.2. Faktor Pemasaran.....	49
4.2.3. Faktor Keuangan dan Akuntansi.....	50
4.2.4. Faktor Produksi dan Operasi.....	50
4.2.5. Sumber Daya Tidak Berwujud.....	50
4.3. Tujuan Jangka Panjang PT XYZ.....	52
4.4. Analisis dan Pemilihan Strategi.....	58
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan.....	64
5.2. Saran.....	65
DAFTAR PUSTAKA.....	67
LAMPIRAN.....	69

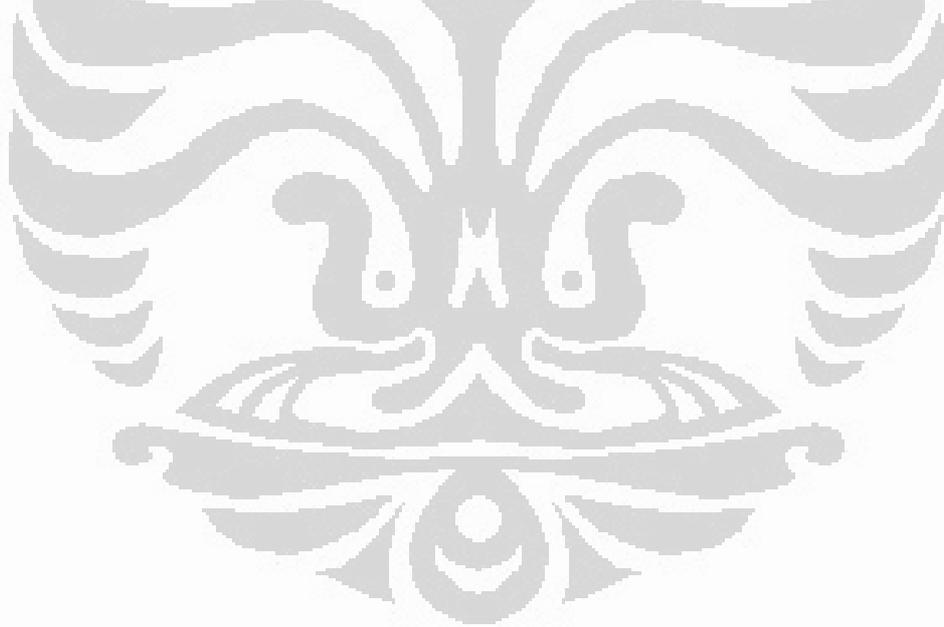
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Populasi Ternak Tahun 2000-2008	1
Tabel 4.1. Laju dan Sumber Pertumbuhan PDB Menurut Penggunaan Tahun 2006-2009 (persen).....	38
Tabel 4.2. Laju dan Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2006-2009	39
Tabel 4.3. Asumsi Makro Ekonomi Indonesia Tahun 2010 dan 2011	42
Tabel 4.4. <i>External Factor Evaluation</i>	44
Tabel 4.5. <i>Internal Factor Evaluatin</i>	51
Tabel 4.6. Target Produksi DOC PT XYZ.....	52
Tabel 4.7. <i>Product-Market Matrix/Ansoff Matrix</i>	61



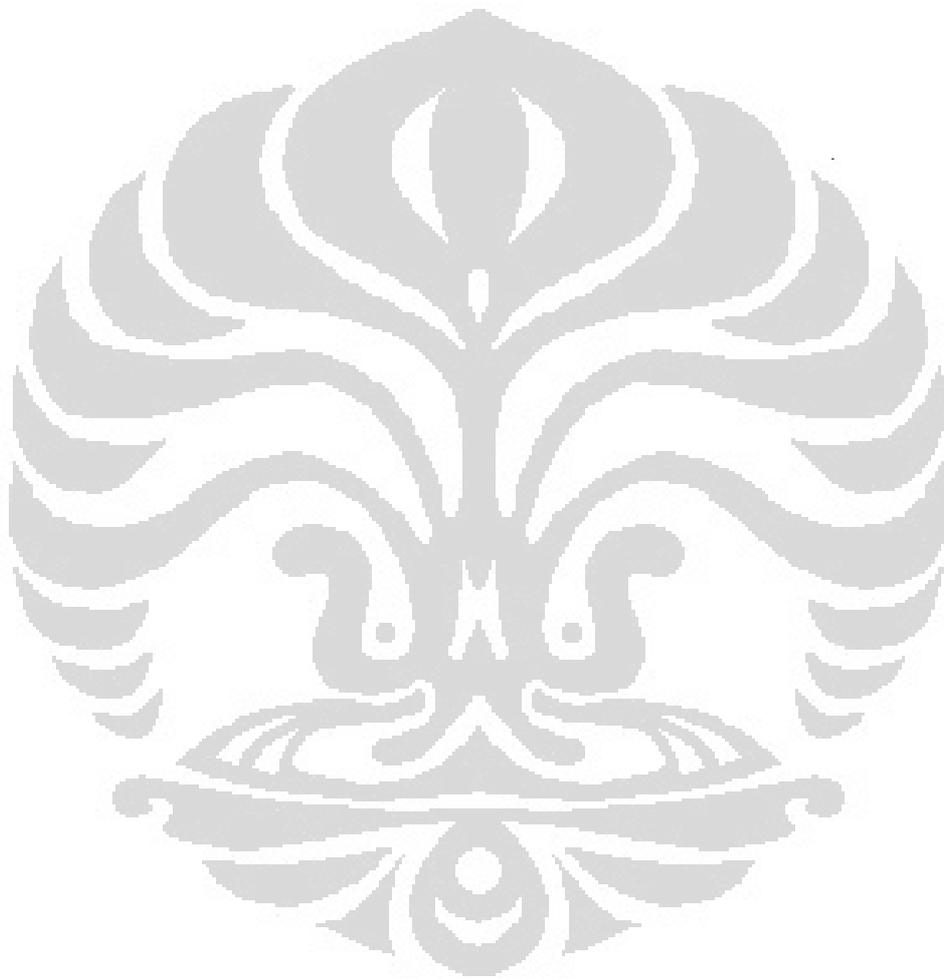
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Alur Pikir Penelitian.....	5
Gambar 2.1. <i>A Comprehensive Strategic-Management Model</i>	10
Gambar 2.2. <i>The Five Forces Model of Competition</i>	14
Gambar 2.3. <i>IE Matrix</i>	23
Gambar 2.4. <i>The Produc-Market Matrix</i>	24
Gambar 2.5. <i>The Four Generic Competitive Model</i>	27
Gambar 2.6. <i>Grand Matrix Strategy</i>	28
Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT XYZ.....	35
Gambar 3.2. Alur <i>Trading Broiler</i> PT XYZ.....	37
Gambar 3.3. Alur <i>Trading Pakan dan Obat-obatan</i> PT XYZ.....	37
Gambar 4.1. Tingkat Inflasi Indonesia Periode januari 2005-oktober 2010.....	40
Gambar 4.2. Grafik Pergerakan Kurs Rupiah Terhadap US Dollar Periode januari 2010 Hingga 22 November 2010	41
Gambar 4.3. <i>Porter's Five Forces Model of Poultry Industry in Indonesia</i>	47
Gambar 4.4. Pangsa Pasar DOC di Indonesia.....	53
Gambar 4.5. Rencana Integrasi Lini Bisnis PT XYZ.....	56
Gambar 4.6. <i>IE Matrix</i> PT XYZ.....	59



DAFTAR LAMPIRAN

Laporan laba/rugi PT XYZ periode Juni 2010-September 2010.....	69
Neraca PT XYZ.....	70
Rekapitulasi Hasil Wawancara.....	71



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri unggas merupakan bisnis yang cukup menjanjikan namun sering dipandang sebelah mata oleh beberapa kalangan terutama masyarakat awam. Bila dilihat lebih jauh, produk yang dihasilkan oleh bisnis ini terutama ayam dan telur telah menjadi kebutuhan pokok yang selalu dikonsumsi oleh sebagian besar masyarakat di Indonesia, sehingga menjadi sebuah jaminan tidak langsung atas keberlangsungan hidup dari perusahaan yang bergerak dalam industri ini.

Produk dari unggas merupakan produk peternakan yang memiliki pertumbuhan permintaan yang cukup tinggi bila dibandingkan dengan produk peternakan lainnya. Pertumbuhan ini didasari atas meningkatnya pertumbuhan produksi nasional di Indonesia, tercatat terjadi lonjakan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2005 tercatat sebanyak 779.109.000 ekor (hanya ayam ras pedaging) dan meningkat hingga 1.075.885.000 ekor di tahun 2008 (Sumber: data Ditjennak 2010).

Tabel 1.1. Populasi Ternak tahun 2000-2008

Ternak Livestock	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008*)
Sapi Potong/ Cattle	11,008	11,137	11,298	10,504	10,533	10,569	10,875	11,515	11,869
Sapi Perah/ Dairy Cattle	354	347	358	374	364	361	369	374	408
Kerbau/ Buffalo	2,405	2,333	2,403	2,459	2,403	2,128	2,167	2,086	2,192
Kuda/ Horse	412	422	419	413	397	387	398	401	411
Kambing/ Goat	12,566	12,464	12,549	12,722	12,781	13,409	13,790	14,470	15,806
Domba/ Sheep	7,427	7,401	7,641	7,811	8,075	8,327	8,980	9,514	10,392
Babi/ Pig	5,357	5,369	5,927	6,151	5,980	6,801	6,218	6,711	7,376
Ayam Buras/ Native Chicken	259,257	268,039	275,292	277,357	276,989	278,954	291,085	272,251	290,803
Ayam Ras Petelur/ Layer	69,366	70,254	78,039	79,206	93,416	84,790	100,202	111,489	116,474
Ayam Ras Pedaging/ Broiler	530,874	621,870	865,075	847,744	778,970	811,189	797,527	891,659	1,075,885
Itik/ Duck	29,035	32,068	46,001	33,863	32,573	32,405	32,481	35,867	36,931

* Angka sementara/ Preliminary figures

Sumber/ Source: Direktorat Jenderal Peternakan/ Directorate General of Livestock Services (2009)

Di Indonesia tercatat sebanyak 4.350 badan usaha yang bergerak dalam industri ini pada tahun 2007 (sumber: BPS), namun hanya beberapa perusahaan yang memiliki skala besar yaitu PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk, PT Sierad Produce Tbk, PT Multibreeder Adirama Indonesia Tbk, PT Cipendawa Tbk, PT Malindo Feedmill Tbk dan PT Wahana Phoenix Mandiri Tbk (sumber: ICMD 2009).

Tingginya tingkat persaingan karena jumlah pemain yang cukup banyak memaksa PT XXX untuk merubah strategi bersaing mereka, salah satu yang cukup signifikan adalah melakukan usaha *Joint Venture* dengan ZZZ Berhad sebuah perusahaan Malaysia yang bergerak dalam bidang agribisnis yang mempunyai tiga inti kegiatan usaha yaitu *marine product manufacturing*, *integrated livestock* dan *palm oil activities*. Dengan kerjasama ini maka perusahaan tersebut resmi berganti nama menjadi PT XYZ pada tahun 2009. Peningkatan yang signifikan teradapat pada tersedianya sumber dana lebih yang dapat digunakan untuk menyokong kegiatan usaha. Salah satu strategi baru yang akan dijadikan sebagai senjata utama untuk bersaing adalah dengan mengintegrasikan lini bisnis perusahaan secara vertikal dari proses pembibitan hingga pada proses produksi produk olahan akhir dari hasil unggas tersebut, produk olahan akhir yang dijadikan sasaran utama perusahaan adalah tepung telur, telur cair dan ayam dadu (potongan daging ayam kering) yang akan dipasok kepada beberapa perusahaan yang bergerak dalam industri makanan jadi di Indonesia yang selama ini bergantung pada pembelian secara impor karena tidak adanya perusahaan di Indonesia yang memasok kebutuhan mereka. Tujuan pengintegrasian lini bisnis ini dengan harapan perusahaan dapat menjamin jumlah pasokan yang dibutuhkan dengan harga yang relatif lebih murah dan dapat meningkatkan penjualan produk yang dihasilkan dengan cara memiliki bisnis di bagian hilir industri.

1.2 Rumusan Permasalahan

Dalam penelitian ini, penulis akan menitikberatkan pada beberapa permasalahan:

- a. Apa saja yang menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan lingkungan bisnis di Indonesia terutama dalam industri perunggasan yang akan dihadapi oleh PT XYZ?
- b. Strategi bersaing apa yang paling tepat bagi PT XYZ dalam menghadapi persaingan pasar yang ada dan bisa merebut pangsa pasar dari para pesaingnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan yang berdasarkan pokok permasalahan yaitu sebagai berikut:

- a. Untuk menguraikan dan menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang akan dihadapi oleh PT XYZ dalam menjalankan roda bisnisnya.
- b. Untuk menemukan alternatif strategi bersaing dan menyusun strategi bisnis yang baru yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam usahanya merebut pangsa pasar.

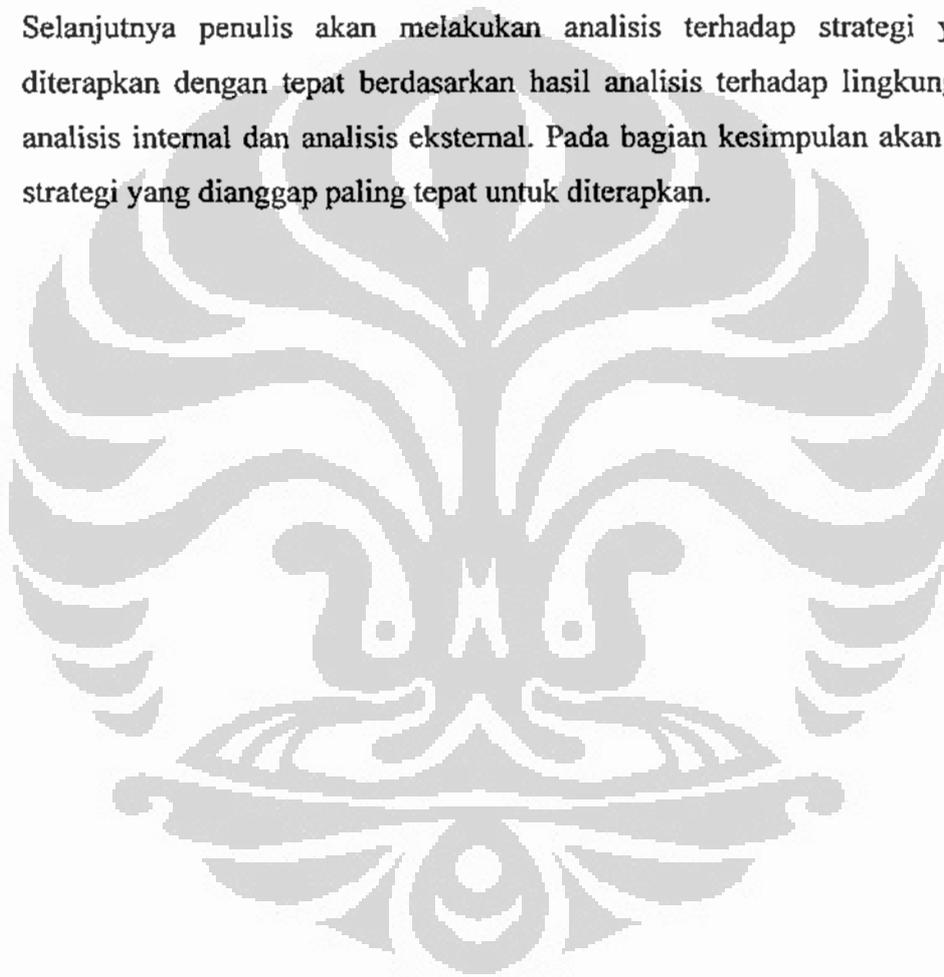
1.4. Metodologi Penelitian

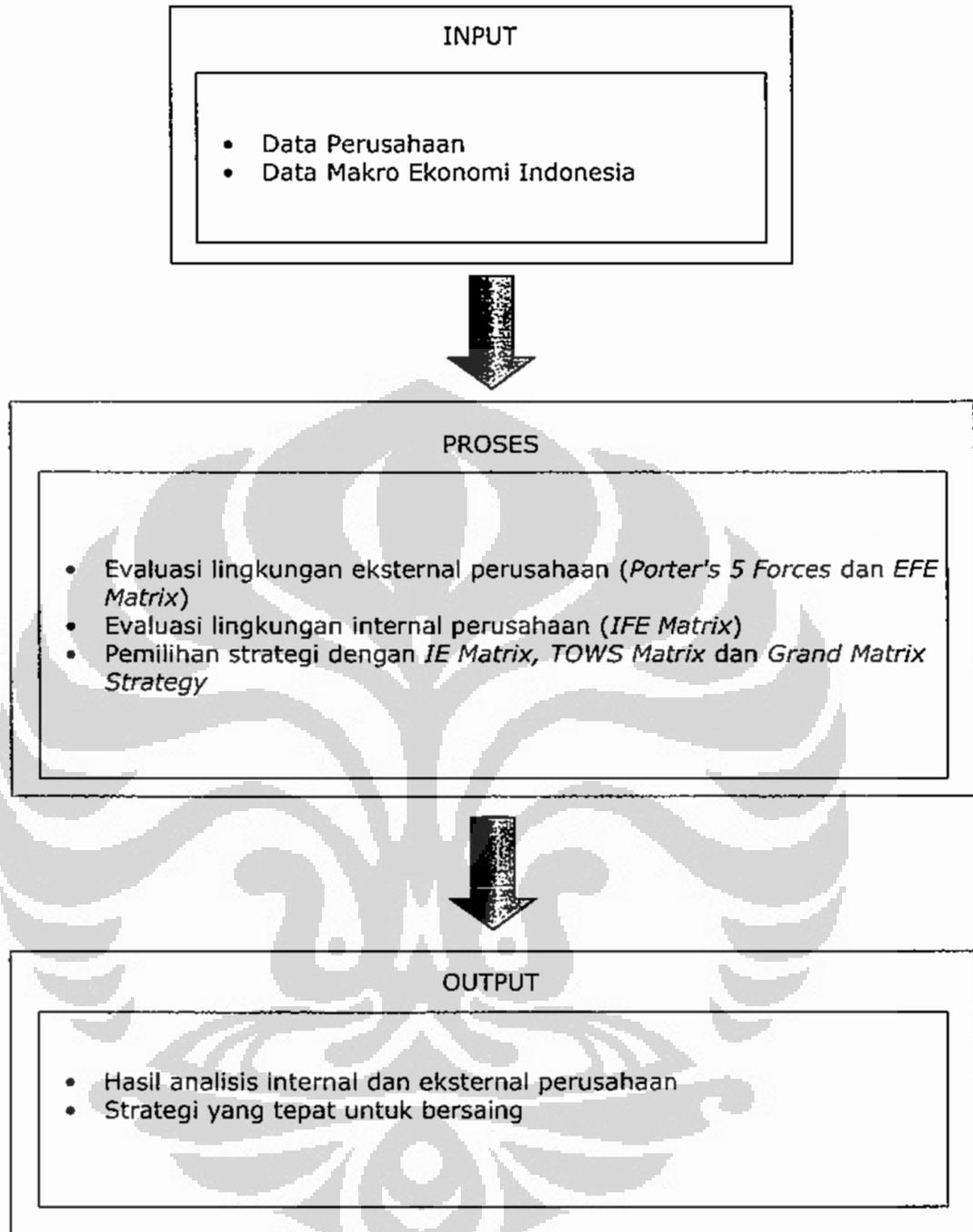
1.4.1. Alur Pikir Penelitian

Proses penelitian akan berawal dari pengumpulan data dari berbagai sumber berkaitan dengan industri peternakan di Indonesia beserta latar belakang perusahaan. Dengan berbekal data yang terkumpul, penelitian akan berlanjut dengan melakukan analisis makro ekonomi di Indonesia terutama faktor-faktor yang akan mempengaruhi peta persaingan di industri peternakan. Selanjutnya adalah proses analisis internal dengan menggunakan *IFE Matrix* untuk melihat

faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Analisis eksternal perusahaan, menggunakan *EFE Matrix* yang akan melihat peluang-peluang maupun ancaman yang berhubungan langsung dengan perusahaan. Tujuan dilakukannya analisis terhadap internal dan eksternal perusahaan adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai sumber daya dan kapabilitas-kapabilitas perusahaan beserta kondisi eksternal perusahaan berkaitan dengan pola persaingan yang akan dihadapi baik peluang maupun ancaman yang ada.

Selanjutnya penulis akan melakukan analisis terhadap strategi yang dapat diterapkan dengan tepat berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan makro, analisis internal dan analisis eksternal. Pada bagian kesimpulan akan didapatkan strategi yang dianggap paling tepat untuk diterapkan.





Sumber: Olahan Penulis

Gambar 1.1. Alur Pikir Penelitian

1.4.2. Sumber dan Periode Data

Sumber utama dari data yang dikumpulkan untuk mendukung penelitian ini berasal dari internal perusahaan dan beberapa sumber terkait lainnya yang menyediakan data-data mengenai statistik ekonomi di Indonesia, seperti BPS dan Kementerian Pertanian dan Peternakan Indonesia. Selain itu penulis juga menggunakan beberapa data yang diperoleh dari berbagai macam media informasi yang tersedia. Data dikumpulkan pada tahun 2010, dengan mengambil rentang penelitian antara tahun 2005 hingga 2010.

1.4.3. Studi Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan dua metode, yaitu:

- a. Studi lapangan, pelaksanaannya dengan cara melakukan pengamatan secara langsung baik dengan cara wawancara maupun pengumpulan data yang terkait. Wawancara akan dilakukan langsung dengan direktur operasional dari PT XYZ berkaitan dengan fungsi-fungsi perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan, dampak proses *joint venture* terhadap perusahaan, faktor-faktor internal maupun eksternal yang dianggap berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di masa depan, berkaitan dengan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pengumpulan data perusahaan akan langsung dilakukan pada saat wawancara, yaitu data-data keuangan perusahaan dan data internal perusahaan lainnya seperti data sumber daya manusia, penggunaan teknologi informasi yang digunakan hingga pada data pelanggan dan pemasok yang digunakan oleh PT XYZ.
- b. Studi literatur, proses studi dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data sekunder yang tersedia di berbagai sumber, baik dari jurnal-jurnal akademis hingga artikel berita yang terkait dengan industri perunggasan di Indonesia. Studi ini menitikberatkan pada teori-teori yang telah dikembangkan sebelumnya oleh para pakar strategi yang telah dituangkan dalam bentuk buku maupun artikel dan jurnal akademis, yang kemudian dicari dipadankan untuk membantu penulis dalam melakukan analisis

terhadap PT XYZ serta membuat strategi yang tepat yang dapat digunakan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya dan bersaing dengan kompetitornya. Sedangkan berita yang terkait dengan industri unggas di Indonesia digunakan penulis untuk menambah data primer yang telah dikumpulkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai keadaan industri unggas di Indonesia demi tercapainya analisis yang lebih komprehensif.

1.4.4. Metode Pengolahan Data

Data-data yang telah dikumpulkan kemudian dilakukan proses pengolahan berkaitan dengan penganalisaan menggunakan beberapa alat analisis yang umum digunakan, antara lain menggunakan *Porter's Five Forces* dan *EFE Matrix* untuk analisis eksternal dan industri peternakan itu sendiri, untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan berkaitan dengan *Strengths, Opportunities, Threat* dan *Weaknesses* akan digunakan *IFE Matrix*. Pada tahapan akhir, akan digunakan metode analisis dengan *IE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix* untuk membantu dalam pemilihan strategi perusahaan.

1.5. Kerangka Penulisan

BAB 1 **Pendahuluan**

Menguraikan gambaran umum mengenai industri unggas di Indonesia, permasalahan yang dihadapi dan maksud serta tujuan penelitian dan metode penelitian yang digunakan.

BAB 2 **Landasan Teori**

Berisikan teori-teori dan pendekatan yang akan digunakan yang berhubungan dengan topik penulisan. Termasuk di dalamnya terdapat penjelasan mengenai setiap *tools* yang akan digunakan dalam proses analisis masalah.

BAB 3 Gambaran Umum Perusahaan

Berisikan gambaran umum PT XYZ. Perusahaan ini merupakan hasil *joint venture* antara perusahaan Indonesia yang telah lama berkecimpung di dalam industri unggas di Indonesia dengan sebuah perusahaan berskala besar dari Malaysia yang juga memiliki salah satu lini bisnis dalam industri unggas. Hasil usaha bersama ini memberika peluang besar terhadap perusahaan untuk mengembangkan usahanya ke tingkat yang lebih tinggi, terutama dalam mengintegrasikan setiap lini bisnis yang ada.

BAB 4 Analisis dan Pembahasan

Analisis terhadap data primer dan sekunder yang telah diperoleh dan dikaitkan dengan teori-teori pada BAB II. Serta dilanjutkan dengan analisis terhadap strategi yang telah dilakukan oleh PT XYZ dan pembentukan strategi baru yang tepat sesuai dengan hasil analisis terhadap faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan.

BAB 5 Kesimpulan dan Saran

Berisikan kesimpulan atas hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dan berisikan beberapa rekomendasi/saran yang diberikan oleh penulis.

BAB 2

LANDASAN TEORI

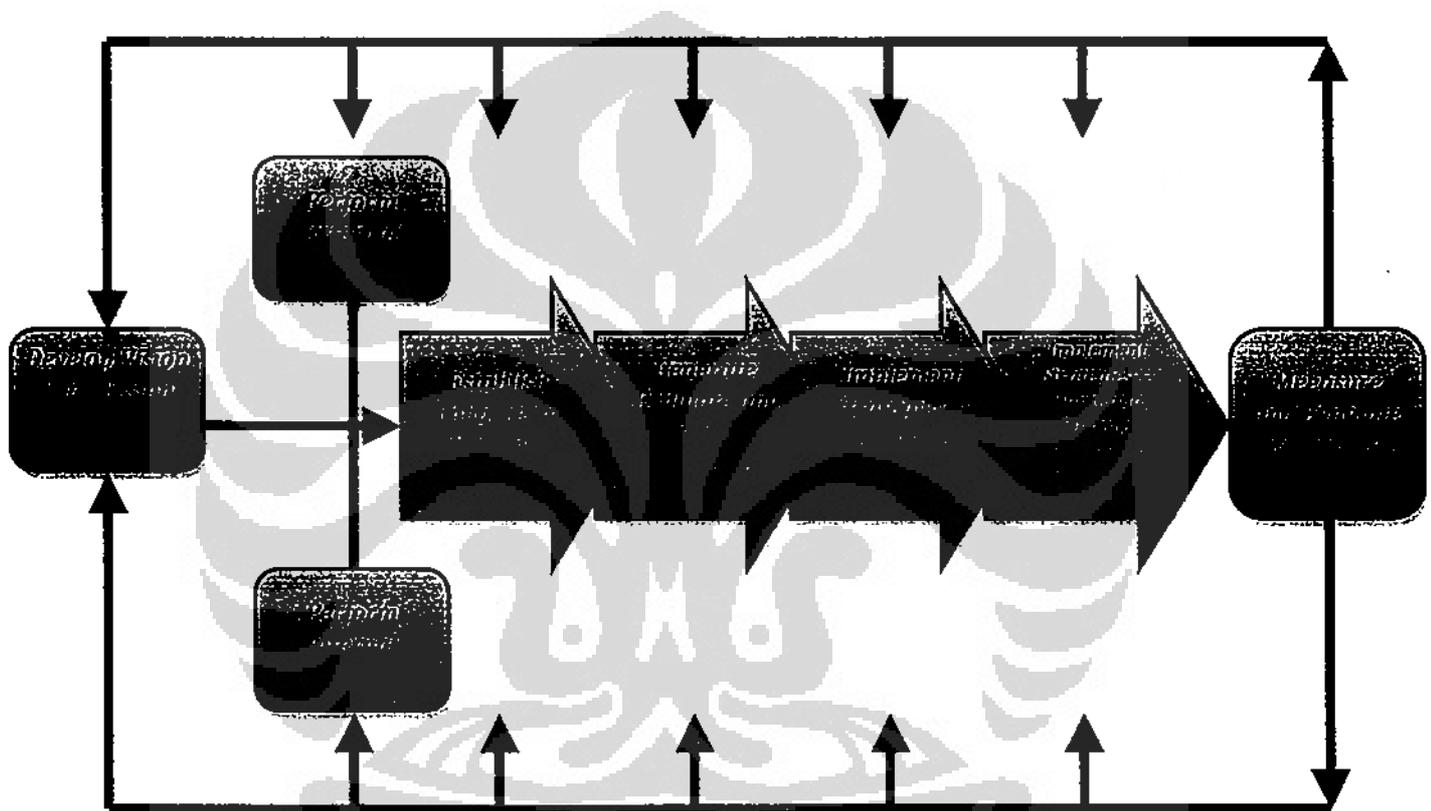
2.1. Definisi Manajemen Strategi

Sebuah perusahaan pasti membutuhkan strategi untuk bersaing yang akan digunakan dalam setiap aspek bisnis yang ada. Strategi yang tepat akan menjamin kelangsungan hidup perusahaan serta memberikan efek positif bagi perusahaan. Manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan/aksi yang dihasilkan dari formulasi dan implementasi rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2009). Selain itu dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional perusahaan yang memungkinkan sebuah perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan (David, 2009).

Terdapat tiga pertanyaan yang dapat dijadikan dasar berpikir para manajer dalam usahanya membentuk strategi yang tepat, ketiga pertanyaan ini dikemukakan oleh Gamble & Thompson (Gamble & Thompson, 2009). Pertama, *where are we now*, pertanyaan ini akan terjawab dengan cara memeriksa kinerja keuangan dan posisi perusahaan di pasar saat ini, kekuatan sumber daya dan kemampuan perusahaan, kelemahan daya saing perusahaan dan perubahan kondisi industri yang dapat berpengaruh pada perusahaan. Kedua, *where do we want to go?*, untuk menjawab pertanyaan ini, maka perlu ditetapkan visi perusahaan. Ketiga, *how are we going to get there?*, pertanyaan akan terjawab dalam setiap strategi yang akan ditetapkan oleh perusahaan yang telah mempertimbangkan beberapa aspek penting seperti cara untuk mengalahkan pesaing, cara menghadapi perubahan kondisi pasar, cara mengatur setiap bentuk fungsional bisnis, cara membentuk kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan dalam bersaing dan cara untuk mencapai tujuan-tujuan strategic dan keuangan.

2.2. Model Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi akan lebih baik bila dipelajari dan diaplikasikan menggunakan sebuah model (David, 2009). Model pada gambar 2.1. merupakan kerangka kerja yang telah diterima secara umum. Model tersebut menggambarkan pendekatan yang praktis dan jelas mengenai formulasi, implementasi dan evaluasi strategi.



Sumber: David (2009)

Gambar 2.1. *A Comprehensive Strategic-Management Model*

2.2.1. Penetapan Visi dan Misi Perusahaan

Penetapan visi perusahaan merupakan langkah awal yang harus dilakukan. Visi perusahaan sebaiknya mengarahkan perusahaan kepada masa depan, fokus dan cukup spesifik sehingga dapat digunakan sebagai pedoman dalam pembuatan keputusan, dapat dengan mudah dirubah dan diperbaharui untuk menyesuaikan dengan kondisi pasar, bukan sesuatu yang jauh diluar jangkauan perusahaan dan mudah untuk dikomunikasikan.

Sebuah visi yang efektif akan memberikan beberapa keuntungan (Gamble & Thompson, 2009), yaitu membekukan pandangan para eksekutif senior mengenai arah jangka panjang perusahaan, mengurangi risiko kesalahan pembuatan keputusan di setiap lapisan manajemen, akan menjadi alat untuk mendapatkan dukungan dari para karyawan untuk mewujudkan visi tersebut, para manajer tingkat bawah akan lebih termotivasi untuk menginformasikan misi-misi fungsional perusahaan dan yang terakhir membantu perusahaan mempersiapkan diri untuk masa depan. Sebuah pernyataan visi harus memberikan jawaban yang jelas atas pertanyaan "*what do we want to become?*" dan visi yang jelas akan memberikan dasar dari pembentukan pernyataan misi yang komprehensif (David, 2009).

Banyak praktisi dan akademisi di bidang strategi manajemen sepakat bahwa dalam sebuah pernyataan misi perusahaan harus mengandung Sembilan komponen dasar (David, 2009), yaitu:

- Pelanggan—siapakah pelanggan dari perusahaan tersebut?
- Produk dan Layanan—apa produk dan layanan utama dari perusahaan?
- Pasar—secara geografis, dimanakah perusahaan akan berkompetisi?
- Teknologi—apakah teknologi yang digunakan oleh perusahaan adalah yang terkini?
- Fokus terhadap bertahan hidup, pertumbuhan dan *profitability*—apakah perusahaan berkomitmen atas pertumbuhan dan keuntungan?

- **Filosofi**—apa kepercayaan, nilai-nilai, aspirasi dan prioritas etikal dari perusahaan?
- **Self-concept**—apa kompetensi yang unik dan keunggulan kompetitif dari perusahaan?
- **Fokus terhadap citra publik**—apakah perusahaan responsive terhadap isu-isu social, komunitas dan lingkungan?
- **Fokus terhadap karyawan**—apakah karyawan adalah asset yang bernilai bagi perusahaan?

2.2.2. Analisis dan Penilaian Eksternal

Analisis lingkungan eksternal menitikberatkan pada penilaian atas karakteristik ekonomi dan bisnis suatu industri, daya saing industri, faktor-faktor yang menyebabkan perubahan dalam industri dan faktor-faktor kunci kesuksesan dalam sebuah industri. Kinerja setiap perusahaan pasti dipengaruhi oleh factor-faktor eksternal yang ada, seperti keadaan ekonomi, populasi dan demografi, nilai-nilai sosial, legislasi pemerintah dan peraturan serta faktor teknologi (Gamble & Thompson, 2009).

Oleh karena itu setiap perusahaan harus mampu untuk mendefinisikan dan mengidentifikasi setiap faktor-faktor eksternal yang memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerja perusahaan tersebut. Menurut Porter (1980), keadaan sebuah industri dapat dilihat melalui lima faktor pendorong, yaitu:

a. Kekuatan Daya Tawar Pembeli

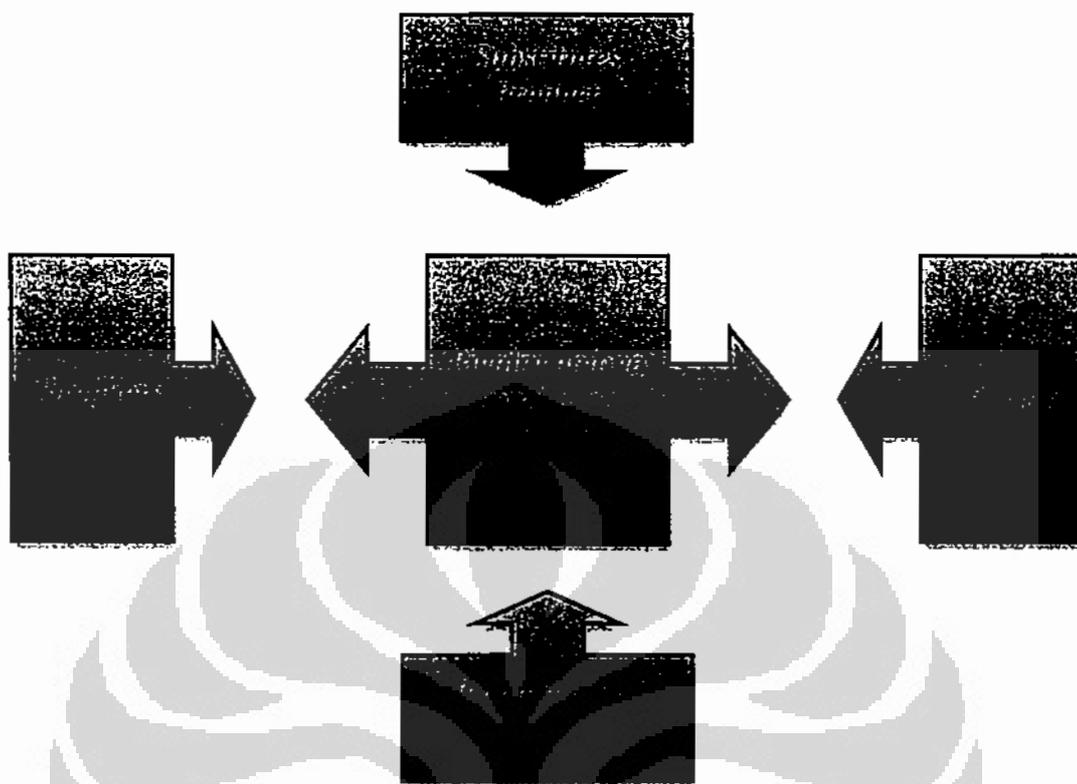
Dalam produk konsumsi maupun jasa, para pembeli perorangan cenderung untuk memiliki daya tawar yang lemah dan hanya memiliki posisi tawar yang lebih baik bila membeli dalam jumlah yang banyak. Namun, selain berdasarkan kepada kuantitas barang, terdapat beberapa faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kekuatan daya tawar pembeli, yaitu:

- Bila *switching cost* pembeli kepada penjual lain maupun barang substitusi relatif rendah maka posisi daya tawar pembeli cenderung kuat.
- Jumlah pembeli yang sedikit dan cenderung penting bagi para penjual, maka posisi daya tawar pembeli akan kuat.
- Menurunnya permintaan akan meningkatkan daya tawar pembeli, begitu juga sebaliknya.
- Pada saat pembeli memiliki akses atas informasi-informasi mengenai harga, produk dan biaya dari setiap penjual, maka posisi daya tawar pembeli akan meningkat.
- Pembeli cenderung memiliki daya tawar yang tinggi apabila pembeli memiliki potensi untuk melakukan *backward-integration* ke dalam bisnis penjual.

b. Ancaman Barang Substitusi

Setiap perusahaan dalam sebuah industri memiliki potensi untuk mendapatkan tekanan dari perusahaan dari industri lain yang memiliki produk substitusi terhadap produk yang dihasilkan. Kuat atau lemahnya ancaman dari barang substitusi bergantung pada tiga faktor penentu:

- Apakah barang substitusi tersebut telah tersedia dan memiliki harga yang menarik bagi para pelanggan yang ada. Tekanan yang terjadi saat barang substitusi ada di pasaran adalah batas atas harga yang bias ditetapkan oleh perusahaan.
- Apakah barang substitusi tersebut dipersepsikan oleh pembeli sebagai barang yang dapat diperbandingkan secara langsung atau bahkan lebih baik dari sisi kualitas, kinerja dan atribut-atribut lainnya.
- Apakah biaya yang terjadi akibat pembeli berpindah ke barang substitusi tinggi atau rendah.



Sumber: David (2009)

Gambar 2.2. The Five Forces Model of competition

c. Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Pemasok dalam sebuah industri mempunyai potensi untuk mendesak dan mempengaruhi satu atau beberapa perusahaan dalam usahanya untuk bersaing di pasar. Beberapa faktor yang menggambarkan kuat atau kecilnya kekuatan daya tawar pemasok dalam mempengaruhi perusahaan adalah:

- Bila barang yang dipasok berupa komoditas yang dapat diperoleh dari pemasok manapun, maka kekuatan daya tawar pemasok rendah, begitu pula sebaliknya.
- Jumlah pemasok yang terdapat dalam industri tersebut.
- Kemudahan perusahaan dalam berganti pemasok yang digunakan.

- Bila pemasok menyediakan *input* yang terdeferensiasi yang dapat meningkatkan kualitas produk sebuah industri, maka pemasok memiliki daya tawar yang kuat, begitu pula sebaliknya.
- Bila dalam sebuah industri, perusahaan dapat melakukan *backward integration* dan memberikan dampak yang positif, maka kekuatan daya tawar pemasok adalah lemah dan berlaku sebaliknya.

d. Ancaman Pendatang Baru

Pemain baru dalam sebuah industri memberikan ancaman yang cukup signifikan karena akan memberikan pengaruh yang negatif terhadap pangsa pasar yang telah dimiliki oleh perusahaan yang telah lebih dulu berada dalam industri tersebut. Ancaman akan bergantung pada kuat atau lemahnya penghalang yang ada dalam industri tersebut. Beberapa penghalang muncul dari beberapa faktor, antara lain:

- Adanya pengaruh *economic of scale* dalam proses produksi maupun pada kegiatan operasi lainnya
- Tingginya preferensi terhadap suatu merek dan loyalitas dari konsumen dari industri tersebut.
- Kebutuhan modal yang besar.
- Adanya regulasi-regulasi yang menghalangi.

e. Persaingan Antara Kompetitor

Menurut Gamble & Thompson (2009), persaingan antara kompetitor yang telah ada dalam sebuah industri merupakan pengaruh yang terkuat dalam model *five forces*. Setiap perusahaan dalam industri akan berlomba-lomba untuk menciptakan atau mengambil langkah strategis dalam rangka mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki maupun berusaha untuk merebut pangsa pasar dari pesaing lainnya. Namun kompetisi yang terjadi bersifat terus-menerus dan dinamis, sehingga pesaing yang lain turut mengambil langkah serupa untuk mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki maupun berusaha merebut pangsa pasar yang lebih besar.

Seberapa kuat persaingan yang terjadi dalam sebuah industri dapat dijelaskan oleh beberapa faktor penentu, antara lain:

- Intensitas dari setiap pelaku pasar dalam menelurkan langkah-langkah strategis yang baru.
- Persaingan akan semakin tinggi apabila para pelaku pasar sama besar dan memiliki kapabilitas yang sama.
- Tinggi rendahnya persaingan akan bergantung pada cepat atau lambat nya pertumbuhan pasar dalam sebuah industri.
- Persaingan akan meningkat bila permintaan sedang menurun, produk yang dihasilkan cenderung terstandarisasi dan pembeli dengan mudah berganti merek, begitu pula sebaliknya.

Untuk memudahkan dalam proses mengevaluasi dan menganalisis lingkungan eksternal perusahaan dan industrinya, maka dapat digunakan *EFE (the External Factor Evaluation) Matrix*. Proses analisis menggunakan *EFE matrix* adalah dengan mengidentifikasi antara 10 hingga 20 faktor eksternal yang mengandung *opportunities* dan *threats* dan kemudian diberikan pembobotan kepada setiap faktor antara 0,0 hingga 1,0 dan total pembobotan harus berjumlah 1,0. selanjutnya adalah pemberian *rating* terhadap seluruh faktor antara 4 hingga 1, yang melambangkan respon strategi saat ini terhadap faktor tersebut (4 = *the response is superior*, 3 = *the response is above average*, 2 = *the response is average*, 1 = *the response is poor*). Langkah terakhir adalah dengan menjumlahkan hasil perkalian antara nilai bobot setiap faktor yang dikalikan dengan *rating* dari masing-masing faktor tersebut.

2.2.3. Analisis dan Penilaian Internal

Analisis internal dalam sebuah perusahaan dilakukan dengan cara mengevaluasi dan mengkaji sumber daya perusahaan serta hubungan setiap sumber daya tersebut dalam pembentukan strategi yang akan digunakan untuk bersaing. Proses evaluasi akan menitikberatkan pada *strength* dan *weaknesses* dari perusahaan. Salah pendekatan terhadap keunggulan bersaing sebuah perusahaan adalah RBV (*Resource-Based View*), yang beranggapan bahwa faktor-faktor internal lebih penting bagi sebuah perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing (David, 2009). Sumber daya adalah *input* dari proses produksi sebuah perusahaan dalam menghasilkan produk maupun jasa yang kemudian ditawarkan kepada konsumen. Sebuah sumber daya akan dikatakan berharga apabila langka, sulit untuk ditiru dan tidak mudah untuk digantikan (David, 2009).

Sumber daya perusahaan terbagi menjadi dua jenis, yaitu sumber daya *Tangible* atau berwujud dan *intangible* atau tidak berwujud. Dibandingkan dengan sumber daya berwujud, sumber daya tak berwujud merupakan sumber kompetensi inti yang lebih baik (Ireland et al, 2009), dengan kata lain kesuksesan sebuah perusahaan lebih dipengaruhi oleh kemampuan intelektual dan sistem dibandingkan dengan asset fisik perusahaan tersebut (Quinn et al, 1996). Hal ini dikarenakan bahwa sumber daya tak berwujud lebih sulit untuk dimengerti, dibeli dan ditiru oleh kompetitor lain. Semakin sulit sebuah sumber daya untuk diobservasi oleh pihak lain (tak berwujud), maka kompetensi yang berdasarkan pada sumber daya tersebut akan lebih memiliki potensi berkelanjutan (Stieglitz & Heine, 2007).

Sumber daya, kapabilitas dan keunggulan inti dari sebuah perusahaan adalah dasar dari keunggulan bersaing perusahaan tersebut (Ireland et al, 2009). Kombinasi sumber daya yang dimiliki perusahaan akan menghasilkan kapabilitas yang kemudian menjadi dasar dari kompetensi inti dan mendasari keunggulan bersaing perusahaan.

Untuk memudahkan pengevaluasian faktor-faktor internal maka akan menggunakan *IFE (the Internal Factor Evaluation) Matrix*. Proses dari evaluasi ini tidak jauh berbeda dengan evaluasi menggunakan *EFE matrix*, yang menjadi pembeda hanyalah pada faktor-faktor yang akan dinilai, yaitu *strengths* dan *weaknesses*. Proses evaluasi internal akan lebih mudah bila dibagi berdasarkan setiap fungsi-fungsi atau divisi dalam sebuah perusahaan.

2.2.3.1. Faktor Manajemen

Pada bagian ini terdapat lima aktivitas dasar yang saling berkaitan satu sama lain dan berkesinambungan, lima aktivitas itu antara lain (David, 2009):

- *Planning*, aktivitas ini berisikan mengenai segala aktivitas manajemen yang berhubungan dengan usaha untuk mempersiapkan masa yang akan datang. Aktivitas yang lebih spesifik lagi yaitu *forecasting*, penetapan tujuan, merancang strategi, membentuk peraturan dan penentuan target yang akan dicapai.
- *Organizing*, aktivitas ini berisikan seluruh aktivitas manajemen yang dihasilkan dari struktur penugasan dan hubungan otoritas. Aktivitas tersebut antara lain desain organisasional, spesialisasi tugas, deskripsi tugas, spesifikasi tugas, rentang pengendalian, kesatuan komando, koordinasi, desain tugas dan analisis tugas.
- *Motivating*, aktivitas ini berkaitan dengan usaha untuk membentuk perilaku sumber daya manusia di perusahaan, antara lain kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, pendelegasian, pengayaan tugas, kepuasan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional dan moral para pekerja.
- *Staffing*, aktivitas ini berkonsentrasi pada sumber daya manusia dalam perusahaan dengan aktivitas-aktivitas yang terdiri atas administrasi upah dan gaji, wawancara, penerimaan, pemecatan, pelatihan dan sebagainya.

- *Controlling*, aktivitas ini mewakili setiap aktivitas yang dilakukan demi menjamin hasil nyata yang diperoleh oleh perusahaan sesuai dengan rencana awal yang telah ditetapkan. Beberapa aktivitas tersebut antara lain pengendalian kualitas, keuangan, penjualan, persediaan, pengeluaran dan sebagainya.

2.2.3.2. Faktor Pemasaran

Faktor ini dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, antisipasi, penciptaan dan pemenuhan kebutuhan dan keinginan dari konsumen atas produk dan layanan perusahaan. Terdapat tujuh dasar fungsi pemasaran, antara lain analisis pelanggan, penjualan produk atau layanan, perencanaan produk dan layanan, penentuan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang (Evans & Bergmann, 1982).

2.2.3.3. Faktor Keuangan dan akuntansi

Fungsi keuangan atau akuntansi terdiri dari tiga bentuk pengambilan keputusan yaitu investasi, pembiayaan dan deviden (Van Home, 1974). Analisis rasio keuangan merupakan bentuk yang paling umum digunakan untuk melakukan penilaian atas kekuatan dan kelemahan perusahaan pada tiga faktor diatas, lebih jauh lagi rasio keuangan dapat mencerminkan kekuatan dan kelemahan pada fungsi manajemen, pemasaran. Produksi, riset dan pengembangan dan sistem informasi manajemen, hal ini disebabkan oleh hubungan yang saling berkaitan antara setiap fungsi manajemen dalam sebuah perusahaan (David, 2009).

2.2.3.4. Faktor Produksi dan Operasi

Pada fungsi produksi dan operasi dalam sebuah perusahaan meliputi proses perubahan setiap input menjadi output yang akan ditawarkan kepada pasar. Proses transformasi ini akan menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut David (2009), terdapat lima fungsi dasar yang terdapat dalam manajemen produksi, yaitu:

- *Process*, fungsi ini berkonsentrasi pada desain fisik dari sistem produksi, seperti pemilihan teknologi yang digunakan, layout fasilitas, analisis arus proses, lokasi pabrik dan sebagainya.
- *Capacity*, keputusan mengenai kapasitas bertujuan untuk menentukan jumlah output yang paling tepat bagi perusahaan. Aktivitasnya terdiri atas *forecasting*, perencanaan pabrik, penjadwalan dan sebagainya.
- *Inventory*, keputusan dalam fungsi dasar ini meliputi manajemen tingkat bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi.
- *Workforce*, dalam fungsi ini bertujuan untuk mengatur para pekerja terlatih, tidak terlatih dan manajemen. Fungsi ini memiliki beberapa aktivitas spesifik lainnya seperti desain pekerjaan, penilaian kerja, pengayaan tugas, standar pekerjaan dan teknik motivasi.
- *Quality*, fungsi ini ditujukan untuk menjaga kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan, dimana terdapat beberapa aktivitas spesifik seperti pengendalian kualitas, *sampling*, pengetesan, *quality assurance* dan pengendalian biaya.

2.2.4. Penetapan Tujuan Jangka Panjang

Tujuan jangka panjang sebuah perusahaan menggambarkan hasil yang diinginkan dengan penetapan strategi-strategi tertentu. Tujuan jangka panjang haruslah kuantitatif, dapat dihitung, realistis, mudah dimengerti, menantang, memiliki hirarki, dapat dicapai dan kongruen diantara seluruh unit perusahaan (David, 2009). Pada dasarnya, tujuan jangka panjang harus berada di setiap level perusahaan baik korporasi, fungsional dan divisional yang kemudian dapat digunakan sebagai alat pengukuran kinerja manajerial. Umumnya tujuan jangka panjang berupa target-target tertentu seperti peningkatan penjualan, peningkatan asset, tingkat

keuntungan, pangsa pasar, tingkat diversifikasi, tingkat integrasi dan sebagainya. Sebuah tujuan jangka panjang yang jelas akan memberikan beberapa keuntungan bagi perusahaan, antara lain berguna sebagai pendorong terjadinya sinergi, membantu dalam evaluasi, penentuan prioritas, mengurangi ketidakpastian, mengurangi konflik dan membantu dalam pengalokasian sumber daya maupun desain pekerjaan.

Dalam sebuah perusahaan biasanya terdapat dua tujuan yang berbeda yaitu tujuan finansial dan tujuan strategik. Tujuan finansial meliputi peningkatan pendapatan, dividen yang lebih tinggi, margin keuntungan yang lebih besar, tingkat pengembalian investasi yang besar, perbaikan *cash flow* dan sebagainya. Sedangkan tujuan strategik meliputi pangsa pasar yang lebih besar, struktur biaya yang lebih rendah dibandingkan kompetitor, kualitas produk yang lebih baik dibandingkan kompetitor dan sebagainya. Kedua tujuan ini sering kali bertolak belakang, namun hasil yang terbaik adalah dengan mendahulukan tujuan strategik yang akan memperkuat posisi perusahaan dibandingkan dengan kompetitornya.

2.2.5. Evaluasi dan Pemilihan Strategi

Setiap strategi harus melalui proses evaluasi untuk dapat ditentukan apakah akan diimplementasikan atau tidak, dalam proses identifikasi dan evaluasi strategi setiap bagian dari perusahaan harus ikut mengambil bagian. Teknik formulasi strategi dapat dibagi kedalam tiga tahapan, yaitu *the input stage* yang berisi *EFE Matrix*, *IFE Matrix* dan *Competitive Profile Matrix (CPM)*, tahapan yang kedua adalah *the matching stage* yang berisikan lima metode yaitu, *SWOT Matrix*, *Strategic Position and Action Evaluation Matrix*, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *Internal-External (IE) Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*, tahapan yang terakhir adalah *the decision stage* yang berisi *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* (David, 2009).

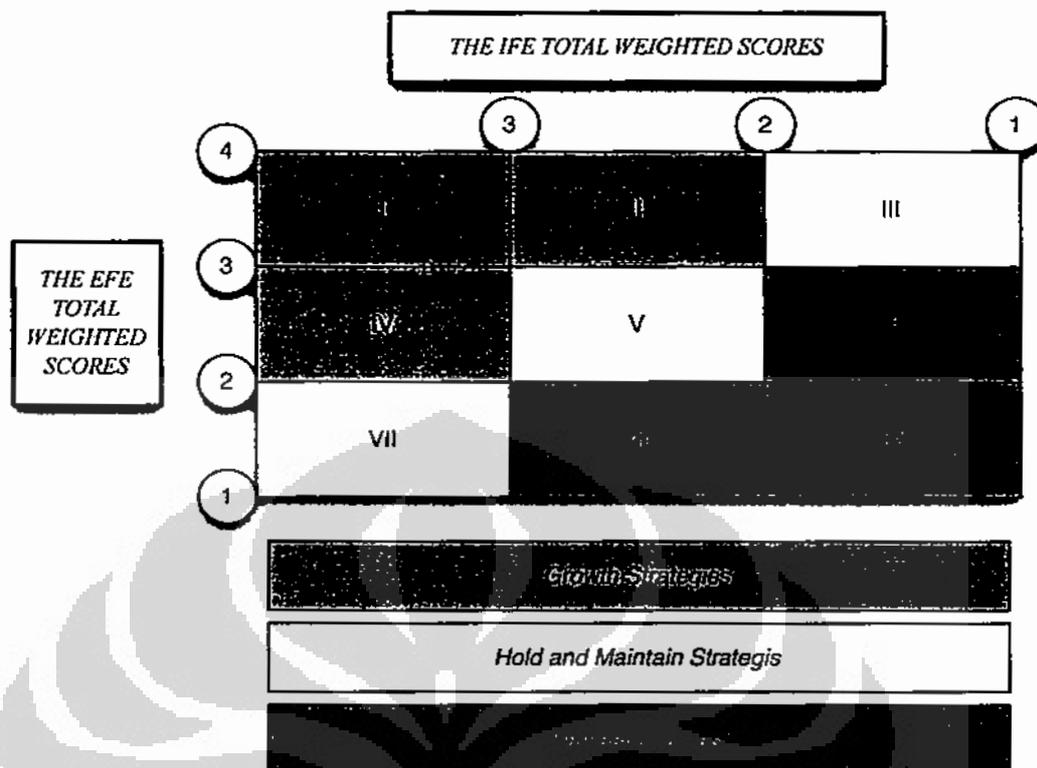
Penulis akan membatasi dalam penggunaan kesembilan metode tersebut, hanya empat metode yang akan digunakan yang meliputi setiap tahapan yang ada yaitu, *EFE Matrix* dan *IFE Matrix* pada tahapan pertama, *IE Matrix* pada tahapan kedua.

Pada tahapan yang pertama akan memberikan hasil informasi yang dapat digunakan pada tahapan-tahapan selanjutnya. Tahapan kedua berfungsi sebagai alat untuk menyamakan antara faktor-faktor internal dengan faktor-faktor eksternal perusahaan, hal ini berdasarkan pada pendapat Robert Grant yaitu strategi kadang didefinisikan sebagai pencocokan antara sumber daya dan keahlian internal dengan peluang dan ancaman dari eksternal perusahaan.

IE Matrix merupakan matriks yang menggambarkan posisi perusahaan atau divisi yang diukur pada *IFE* dan *EFE Matrix*, *IE Matrix* terbagi menjadi tiga bagian regional besar (David, 2009), yaitu:

- a. Sel I, II atau IV menggambarkan keadaan perusahaan atau divisi yang dapat menggunakan strategi *Growth*. Strategi yang dapat diimplementasikan pada sel-sel ini adalah strategi yang intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Selain strategi intensif terdapat juga strategi yang integratif yaitu, integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal.
- b. Sel III, V atau VII menggambarkan perusahaan atau setiap divisi yang dapat menggunakan bentuk strategi *hold and maintain*, antara lain strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Sel VI, VIII atau IX adalah sel yang menggambarkan keadaan perusahaan atau divisi yang sebaiknya menerapkan strategi dalam bentuk *harvest or divest*, bentuk strategi itu antara lain dengan melepaskan divisi tersebut atau melakukan penjualan ke pihak lain.

Perusahaan yang sukses biasanya berhasil memiliki portofolio lini bisnis yang memiliki posisi di sekitar sel I dari *IE Matrix* diatas. penggunaan *IE Matrix* ditujukan untuk memudahkan perusahaan dalam menetapkan strategi-strategi dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara tepat pada setiap divisi atau lini bisnis yang dimiliki, matriks ini juga dibentuk dalam model 'sebelum-sesudah' dengan alasan dapat diperbandingkan antara kondisi saat ini dengan kondisi perusahaan pada satu tahun yang akan datang.



Sumber: David (2009).

Gambar 2.3. IE Matrix

Selain itu penulis akan menambahkan beberapa metode penilaian lain, salah satunya *Product-Market Matrix*. Penambahan ini berkaitan dengan adanya rencana PT XYZ dalam melakukan integrasi vertikal hingga pada proses pengolahan produk akhir, sehingga terdapat beberapa produk olahan yang akan diproduksi langsung oleh perusahaan.

Matriks ini memberikan beberapa alternatif pertumbuhan yang dapat dilakukan oleh perusahaan berdasarkan kombinasi antara keadaan pasar dan produk yang akan ditawarkan. Pada posisi pasar yang telah ada dan produk lama, perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar dengan cara meningkatkan pangsa pasar yang telah dimiliki, menurut Aaker (2005) cara yang paling terbaik untuk meningkatkan pangsa pasar adalah dengan cara meningkatkan loyalitas pelanggan lama dengan cara memberikan nilai dan manfaat yang lebih, sehingga pelanggan baru akan dengan sendirinya datang. Selain meningkatkan pangsa pasar, perusahaan juga dapat melakukan strategi untuk meningkatkan penggunaan

produk oleh pelanggan mereka. Pada sisi pengembangan produk, perusahaan mencoba untuk menciptakan produk baru yang akan ditawarkan kepada pasar yang telah ada. Bentuk pengembangan produk ini dapat dilakukan dengan cara menambahkan lini produk yang telah ada, mengekspansi lingkup produk yang telah ada, menciptakan produk generasi terbaru dan yang terakhir adalah penciptaan produk baru yang dapat menjadi pelengkap bagi produk yang telah ada.

Sisi pengembangan pasar ditandai dengan adanya ekspansi perusahaan dalam memasarkan produk-produk yang telah ada kepada pasar baru yang belum pernah mereka layani, biasanya berupa ekspansi secara geografis atau dengan cara menargetkan segmen pasar baru yang berbeda dengan target mereka sebelumnya. Langkah terakhir adalah dengan melakukan strategi diversifikasi, yaitu pengembangan produk baru pada pasar yang belum pernah mereka layani. Produk baru yang dikembangkan dapat berupa produk yang masih berelasi dengan produk-produk yang lama atau dapat menjadi sebuah produk yang benar-benar baru dan tidak memiliki relasi dengan bentuk serta fitur-fitur produk yang pernah diciptakan oleh perusahaan.

	<i>Present Product</i>	<i>New Product</i>
<i>Present Market</i>	<p><i>Market Penetration:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Increase market share - Increase product usage 	<p><i>Product Development:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Line extensions - Expand the product scope - Develop a new-generation product - Generate new product for the same market
<i>New Market</i>	<p><i>Market Development:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Expand geographically - Target new segment 	<p><i>Diversification:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Related - Unrelated

Sumber: Aaker (2005)

Gambar 2.4. Product-Market Matrix

Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) adalah sebuah analisis yang paling umum digunakan untuk melihat posisi strategic dari sebuah perusahaan. Analisis ini berdasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif berasal dari kecocokan antara sumber daya internal perusahaan dengan lingkungan eksternalnya (Pearce&Robinson, 2009). Empat faktor analisis tersebut adalah:

- a. *Opportunities* (peluang), adalah sebuah situasi yang terjadi di lingkungan perusahaan yang akan memberikan dampak positif bagi perusahaan bila dimanfaatkan dengan baik. Salah satu sumber peluang adalah perubahan tren yang sedang terjadi, baik dari segi teknologi maupun dari regulasi-regulasi baru yang ditetapkan.
- b. *Threats* (ancaman), adalah situasi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan yang dapat mengancam posisi perusahaan di pasar. ancaman dapat datang dari manapun termasuk adanya pelaku pasar yang baru, pertumbuhan pasar yang melambat, meningkatnya daya tawar dari pembeli maupun pemasok, perubahan teknologi maupun perubahan-perubahan regulasi yang berkaitan langsung dengan industri yang sedang digeluti.
- c. *Strengths* (kekuatan), adalah kapabilitas-kapabilitas maupun sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang memberikan keuntungan bila dibandingkan dengan kompetitor lainnya untuk memenuhi kebutuhan dari para pembeli yang dilayani.
- d. *Weaknesses* (kelemahan), adalah batasan maupun kekurangan di salah satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan, dengan kata lain sesuatu yang berbanding terbalik dari *strength* perusahaan.

Strategi bersaing yang akan digunakan harus berdasarkan pada kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan, dengan mempertimbangkan segala faktor penentu yang ada baik internal maupun eksternal dari perusahaan. Dalam pemilihan strategi bersaing, dapat menggunakan beberapa teori yang telah dikemukakan

sebelumnya oleh beberapa ahli, antara lain *the four generic competitive strategies* oleh Michael Porter (1980).

Pendekatan yang dilakukan adalah dengan menggunakan salah satu dari ke-empat strategi umum dibawah ini:

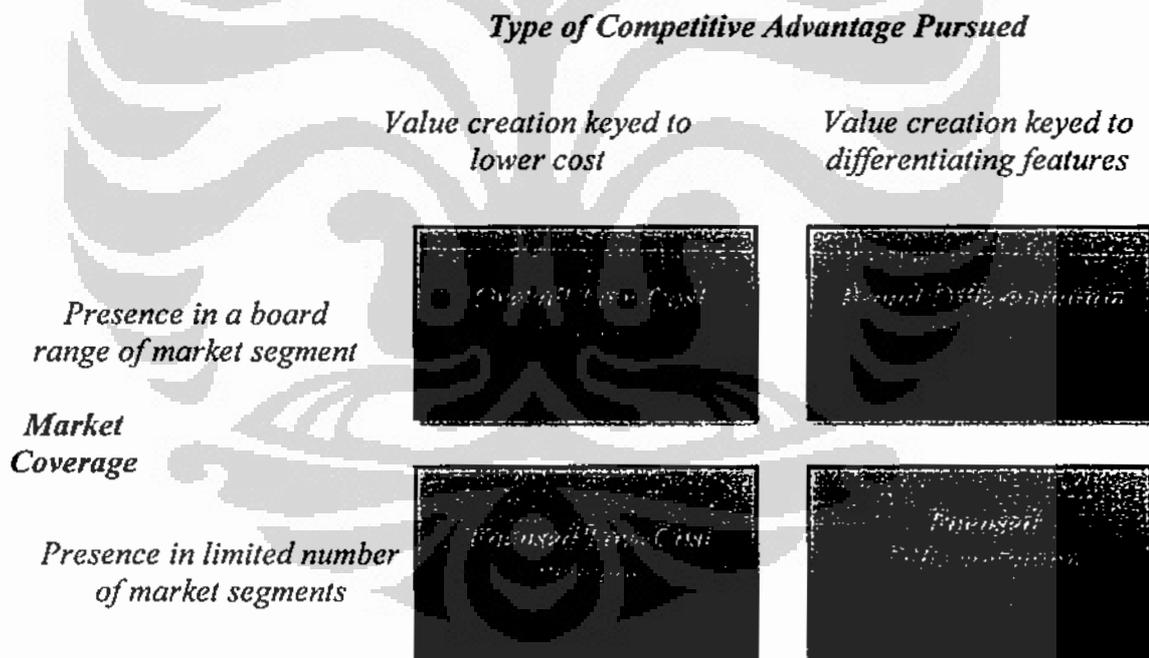
- a. *A low-cost provider strategy*, tujuan utama dari strategi ini untuk menghasilkan biaya terendah diantara kompetitor lain dalam pasar yang luas.
- b. *A broad differentiation strategy*, menggunakan diferensiasi produk maupun layanan dibandingkan dengan kompetitor lain dalam pasar yang luas.
- c. *A focused low-cost strategy*, berkonsentrasi pada pasar yang lebih sempit atau ceruk pasar dengan berusaha mencapai biaya terendah dibandingkan pesaing lainnya.
- d. *A focused differentiation strategy*, konsentrasi strategi ini adalah pada ceruk pasar dan mendiferensiasikan produk maupun layanan sehingga dapat memenuhi kebutuhan maupun keinginan dari pasar.

Strategi yang mengandalkan *low-cost* sangat bergantung pada kemampuan perusahaan untuk dapat melakukan seluruh kegiatan operasinya dengan efisien, sehingga mampu menghemat beragam biaya. Dengan strategi ini perusahaan akan mendapatkan keuntungan dengan memberikan harga yang jauh lebih murah atau menikmati *profit margin* yang lebih besar. Sehingga perusahaan dapat menghindari terjadinya *price war* yang akan merugikan dan menyerang pesaing lain dengan memberikan harga yang murah untuk merebut pangsa pasar. Penggunaan strategi ini akan berhasil bila diterapkan pada pasar yang sensitif terhadap harga. Para manajer perusahaan harus mampu untuk mengidentifikasi setiap aktivitas operasional yang cenderung menghabiskan banyak biaya dan menggantikannya dengan yang lebih efisien.

Untuk strategi diferensiasi akan menguntungkan apabila konsumen dalam pasar tersebut memiliki preferensi dan keinginan yang sulit untuk dipuaskan hanya

dengan produk maupun layanan yang telah terstandarisasi. Dengan melakukan diferensiasi maka perusahaan akan memiliki beberapa keuntungan, yaitu dapat memberikan harga *premium*, meningkatkan penjualan dan mendapatkan loyalitas dari para pembeli.

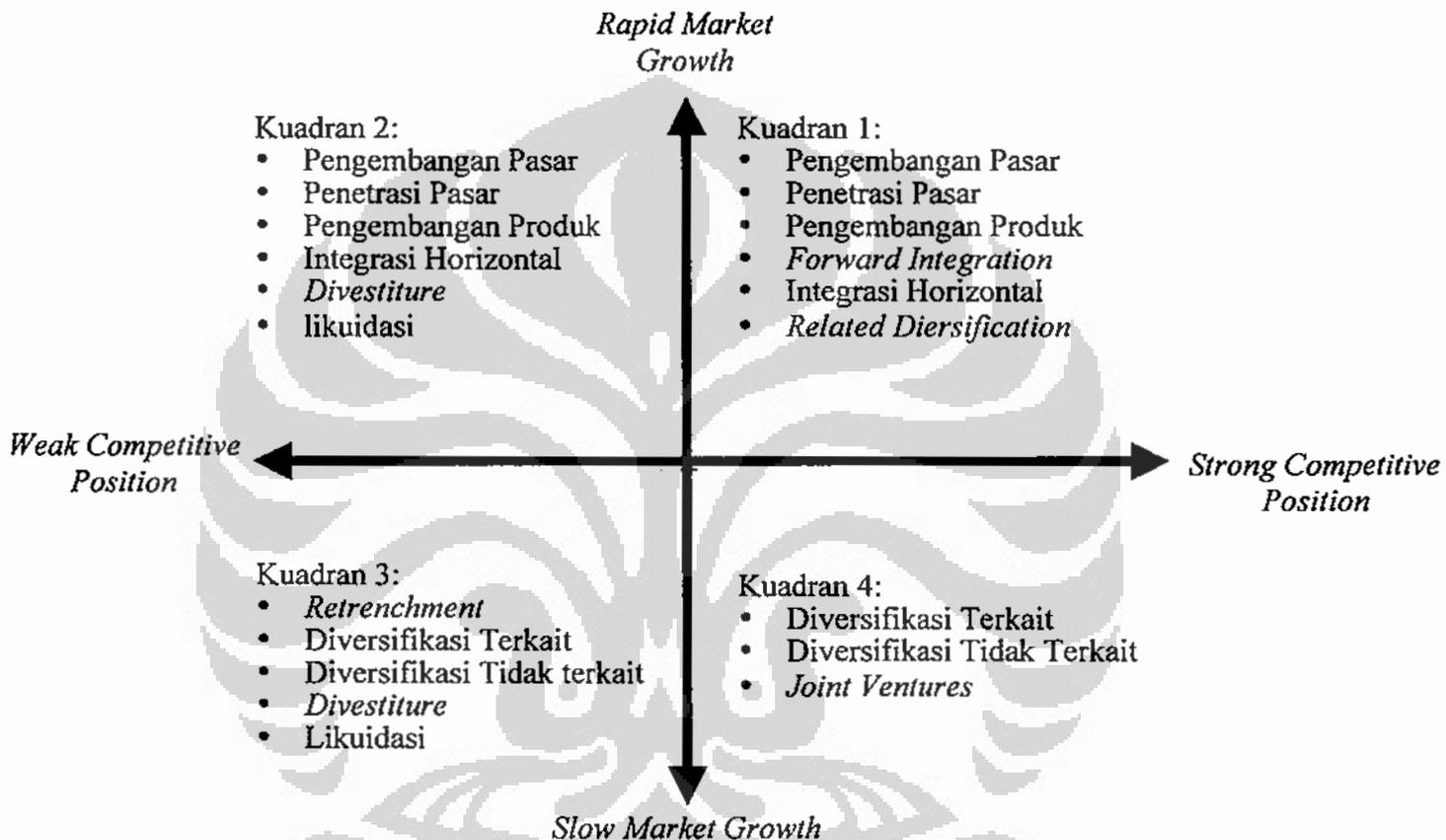
Strategi yang fokus pada ceruk pasar tertentu baik dengan *low-cost* maupun *differentiation* biasanya berbeda dengan strategi pasar yang luas pada keunikan secara geografis maupun pada atribut-atribut produk tertentu yang menarik bagi konsumen dalam ceruk pasar tersebut. Penerapan strategi ini tepat bila digunakan bagi perusahaan berskala menengah dimana tidak memiliki sumber daya yang cukup untuk dapat bersaing langsung dengan perusahaan besar lainnya di pasar yang luas.



Sumber: Gamble & Thompson (2009)

Gambar 2.5. *The Four Generic Competitive Strategies*

Lebih jauh lagi dengan dibekali hasil analisis internal maupun eksternal, maka perusahaan dapat menentukan pilihan strategi alternatif lainnya berdasarkan *Grand Matrix Strategy*. Dengan mengetahui posisi perusahaan terletak pada kuadran berapa, maka pemilihan strategi yang tepat dapat dilakukan.



Sumber: David (2009)

Gambar 2.6. *Grand Matrix Strategy*

Setiap Kuadran memiliki jenis strategi yang berbeda-beda, dengan memiliki posisi di kuadran pertama maka perusahaan dapat menggunakan strategi pertumbuhan agresif, pada kuadran kedua adalah strategi diversifikasi, kuadran ketiga adalah *turnaround strategy* dan pada kuadran yang keempat menggunakan strategi defensif atau bertahan (David, 2009).

2.2.6. Implementasi Strategi

Pengimplementasian dan eksekusi strategi merupakan tahapan yang paling dibutuhkan dan menghabiskan waktu banyak dalam proses pembentukan strategi. Pada model diatas, proses implementasi strategi dibagi menjadi dua tahapan, tahapan pertama berkaitan dengan isu-isu manajemen secara umum. Proses peralihan dari formulasi strategi ke implementasi strategi membutuhkan adanya peralihan tanggung jawab kepada manajer divisi dan fungsional dari perusahaan. Untuk membantu proses implementasi strategi maka dibutuhkan adanya penetapan tujuan tahunan dari setiap fungsional perusahaan, hal ini akan sangat membantu karena tujuan tahunan memberikan dasar pengalokasian sumber daya, menjadi mekanisme utama manajer evaluasi, menjadi instrumen utama dalam memonitor proses dalam pencapaian tujuan jangka panjang dan membentuk prioritas-prioritas dari perusahaan itu sendiri baik dalam skala divisi atau departemen. Selain itu, dalam perubahan strategi akan memberikan dampak tertentu dalam struktur perusahaan, sehingga diperlukan adanya pengadaptasian struktur terhadap strategi yang akan diimplementasikan.

Bagian kedua dari proses implementasi strategi adalah dengan melihat lebih jauh ke dalam setiap fungsional perusahaan yang terkena dampak dari penetapan strategi tersebut, baik dari pemasaran, keuangan, *research & development*, akuntansi hingga pada sistem informasi manajemen.

2.2.7. Evaluasi Strategi

Tahapan terakhir dalam proses manajemen strategi adalah evaluasi. Tahapan ini akan menentukan apakah strategi perusahaan akan dilanjutkan atau perlu adanya beberapa perubahan dan penyesuaian berkaitan dengan visi perusahaan, sasaran, strategi maupun metode eksekusi strategi tersebut. Titik ukur keberhasilan sebuah strategi dalam proses evaluasi adalah tercapai atau tidaknya target-target yang telah ditetapkan sebelumnya, begitu juga dengan perubahan-perubahan lingkungan eksternal maupun internal perusahaan.

Proses evaluasi strategi harus berdasarkan pada setiap faktor-faktor yang menjadi bagian dari *IFE Matrix* maupun *EFE Matrix* yang berkelanjutan. Umumnya proses evaluasi strategi juga menggunakan beberapa ukuran finansial yang akan menggambarkan kinerja perusahaan, rasio-rasio finansial tersebut adalah rasio tingkat pengembalian investasi (ROI), rasio tingkat pengembalian modal (ROE), *profit margin*, pangsa pasar, *debt to equity*, *earnings per share*, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan asset perusahaan.

2.3. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi akan menjadikan perusahaan untuk lebih proaktif dibanding reaktif dalam membentuk masa depan dan memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk menentukan posisi di pasar di masa depan (David, 2009). Selain itu sebuah perusahaan akan lebih efektif dalam bersaing di pasar serta lebih siap menghadapi perubahan lingkungan pasar.

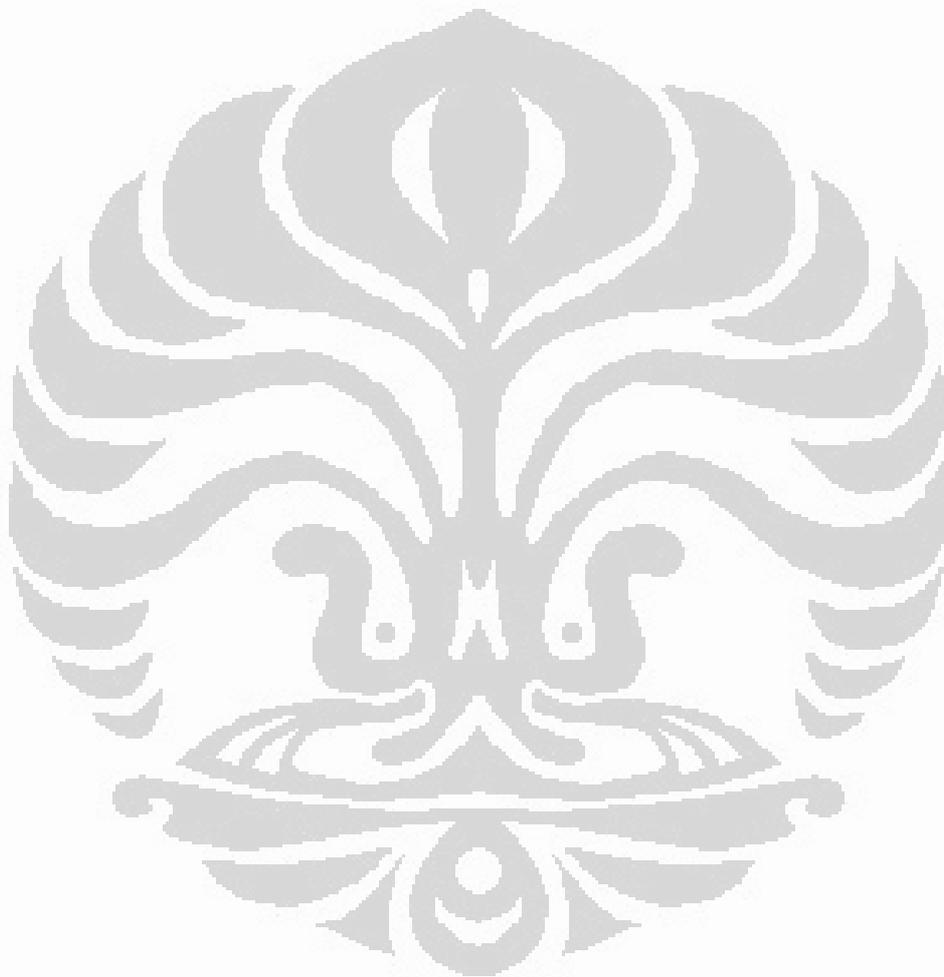
Dalam beberapa penelitian yang telah dilakukan (Schwenk & Schrader, 1993. Miller & Cardinal, 1994. Pell & Bridge, 1998. Smith, 1998) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan sukses bila dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan. Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam penjualan, tingkat keuntungan dan tingkat produksi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melaksanakan aktivitas-aktivitas perencanaan sistematis.

Selain memberikan manfaat dari segi finansial, manajemen strategi juga memberikan beberapa manfaat *tangible*, antara lain meningkatnya kewaspadaan perusahaan atas ancaman dari luar, membaiknya pemahaman perusahaan atas strategi yang diterapkan oleh pesaingnya, peningkatan produktifitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah dan adanya pemahaman yang jelas mengenai hubungan kinerja-keuntungan (David, 2009).

Dalam sebuah jurnal Gordon Greenly yang berjudul "*Does strategic planning improve company performance?*" (1986) menyatakan beberapa keuntungan dari penerapan manajemen strategi, yaitu:

- Kemudahan dalam mengidentifikasi, memprioritaskan dan mengeksploitasi setiap kesempatan yang ada.
- Memberikan pandangan yang objektif atas permasalahan manajemen.
- Mewakili kerangka kerja dari koordinasi dan kendali aktivitas-aktivitas yang lebih baik.
- Mengurangi dampak negatif dari keadaan yang tidak menguntungkan dan perubahan yang ada.
- Kemudahan dalam pembuatan keputusan besar untuk mendukung sasaran-sasaran yang telah ditargetkan.
- Memberikan lebih banyak alokasi waktu dan sumber daya yang efektif untuk mengidentifikasi peluang.
- Memungkinkan adanya penghematan waktu dan sumber daya yang lebih sedikit untuk melakukan koreksi atas adanya kesalahan.
- Membentuk kerangka kerja bagi komunikasi internal diantara personal di dalam perusahaan.
- Membantu dalam mengintegrasikan perilaku individual-individual pada usaha maksimal.
- Menjadi dasar atas proses kalrifikasi tanggung jawab setiap individu dalam perusahaan.
- Mendorong setiap individu untuk berpikir progresif.
- Memberikan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi dan antusias dalam menyelesaikan hambatan dan menangkap setiap peluang.
- Mendorong sikap yang positif dalam menghadapi perubahan.

- Memberikan derajat kedisiplinan dan formalitas terhadap manajemen bisnis.



BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT XXX berdiri pada tahun 2005 dengan bisnis awalnya adalah *Trading Live Bird*, Telur dan *Sapronak*. Pada tahun 2009 para pendiri sepakat untuk memperluas bisnis mereka dengan cara mengembangkan permodalan, sehingga dipilihlah strategi untuk melakukan *joint venture* dengan salah satu perusahaan Malaysia yang juga bergerak dalam bidang agribisnis, yaitu YYY Bhd. YYY Bhd., adalah sebuah perusahaan *family business* yang cukup besar dan sering mendapatkan berbagai macam penghargaan atas kinerjanya, antara lain menjadi salah satu perusahaan yang masuk ke dalam daftar *top ten companies of the year* pada tahun 2010 oleh *The Edge Billion Ringgit Club Recognition*. YYY Bhd terkenal dengan kinerja pendapatan, *shareholders value creation* dan *Corporate Social Responsibility*. Proses *joint venture* berjalan dengan sukses hingga berdirinya PT. XYZ pada bulan Maret 2010 (sumber: hasil wawancara).

Setelah proses *joint venture*, perubahan yang paling signifikan adalah bertambahnya modal kerja perusahaan dan aset perusahaan. Perkembangan ini dimanfaatkan dengan cara menambah lini bisnis perusahaan, yaitu dengan mulai bergerak dalam pembibitan dan penetasan ayam pedaging atau dengan kata lain mulai bergerak dalam proses produksi sendiri yang menitikberatkan pada investasi. Proses penggabungan ini memberikan dampak yang sangat baik, mengingat sumber daya manusia dari perusahaan awal itu sendiri telah memahami dengan baik peta persaingan industri peternakan di Indonesia dan adanya dukungan modal yang mampu memberikan kesempatan untuk melakukan integrasi bisnis secara vertikal dan pengaplikasian teknologi dalam proses produksi yang berasal dari induk perusahaan mereka. Data yang dikumpulkan penulis memperlihatkan pendapatan perusahaan. Tercatat *net profit* pada tahun 2009 sebesar Rp1.479.917.821 dengan total penjualan sebesar Rp70.294.275.956 (Sumber: Laporan Keuangan Perusahaan tahun 2009).

3.2. Visi dan Misi Perusahaan

3.2.1 Visi Perusahaan

“Pembangunan sektor peternakan yang merupakan basis ekonomi masyarakat Cianjur, dan Indonesia pada umumnya, dengan fokus pada penggunaan teknologi maju, efisien dan ramah lingkungan, dan punya nilai tambah tinggi” (sumber: hasil wawancara).

3.2.2. Misi Perusahaan

1. Mengembangkan perusahaan.
2. Meningkatkan perekonomian masyarakat Cianjur.
3. Menarik Investor luar negeri untuk menanamkan modalnya di Cianjur.
4. Menjadikan Kabupaten Cianjur sebagai pemasok terbesar kebutuhan daging ayam ke Ibu kota- Jakarta (sumber: hasil wawancara).

3.3. Budaya Perusahaan

PT XYZ memiliki budaya perusahaan yang dapat dikatakan baik, dengan jumlah tenaga kerja inti yang sedikit dan memiliki struktur organisasi yang ramping memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan untuk bergerak cepat dalam mengadaptasi setiap perubahan yang terjadi di lingkungan industri. Selain kemudahan dalam melakukan perubahan demi beradaptasi dengan lingkungan eksternal, budaya perusahaan yang telah terbentuk memberikan kemudahan bagi pimpinan untuk melakukan proses pengendalian kinerja para karyawan.

Untuk memberikan dorongan dan memotivasi karyawan, PT XYZ memberikan bonus dan insentif bagi setiap karyawan dan tim yang berhasil mencapai target penjualan per bulan. Selain itu terdapat bonus tahunan yang diberikan setiap akhir tahun sebesar 4,5% dari EBIT perusahaan.

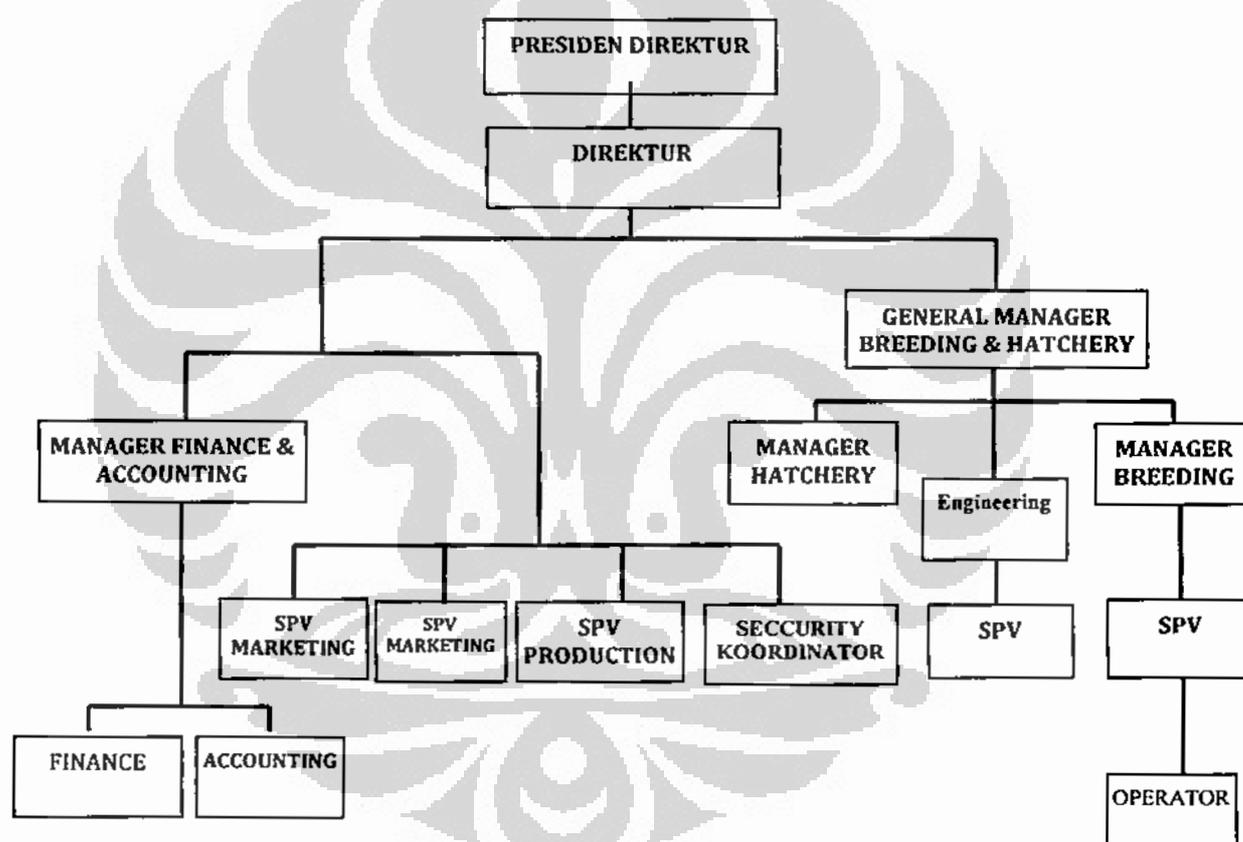
3.4. Pemegang Saham

Setelah proses *joint venture* dilakukan maka proporsi pemegang saham dalam perusahaan ini mengalami perubahan, yaitu 80% dimiliki oleh perusahaan induk

mereka dari Malaysia dan 20% dipegang oleh ketiga komisaris dari perusahaan semula.

3.5. Struktur Organisasi

Pada awal berdiri, stuktur organisasi CV. ABC hanya terdiri dari tiga komisaris yang salah satunya merangkap menjadi direktur utama dan dua karyawan, seiring dengan perkembangan usaha, maka saat ini terdapat 15 karyawan tetap di kantor pusat dan sekitar 200 pegawai yang bertugas di lokasi *breeding and hatchery* dari PT. XYZ.



Sumber: Data Internal Perusahaan, Hasil Wawancara.

Gambar 3.1. Struktur Organisasi PT. XYZ

Struktur organisasi PT.XYZ sebagian besar berasal dari perusahaan semula dan hanya mengalami perubahan dengan penambahan posisi presiden direktur yang dijabat oleh petinggi dari perusahaan induk dari Malaysia. Susunan sumber daya manusia di PT XYZ tidak mengalami banyak perubahan karena

mempertimbangkan alasan bahwa para tenaga kerja saat ini telah berpengalaman dan lebih mengenal pasar yang ada di Indonesia. Hal ini ditujukan agar tidak terjadi kesalahan pembuatan keputusan berkaitan dengan ketidakpahaman tenaga kerja asal Malaysia terhadap dinamika persaingan dan perilaku dari konsumen di pasar Indonesia.

3.6. Bisnis Inti Perusahaan

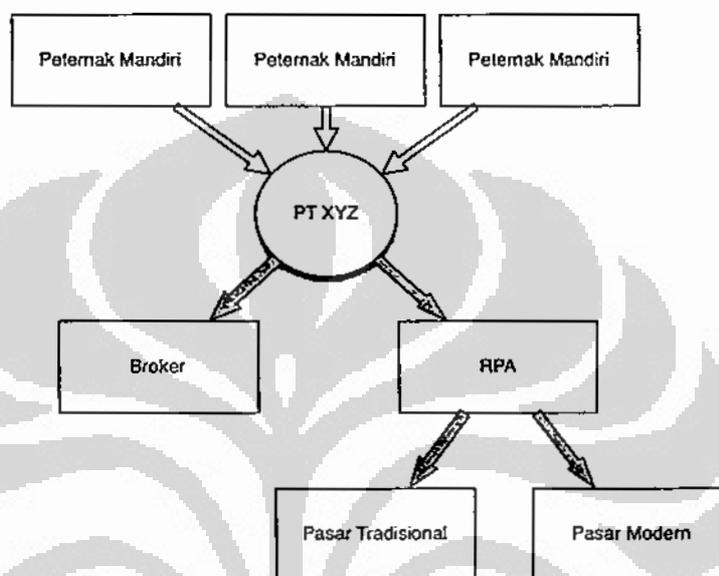
Bisnis inti dari PT. XYZ adalah melakukan *trading* broiler (ayam pedaging), pakan ayam, DOC (*day old chicken*), telur ayam serta pembibitan dan penetasan ayam pedaging. Proses *trading* dari broiler berlangsung dengan cara melakukan pembelian dari peternak kecil/usaha perseorangan maupun beberapa pemasok besar dan kemudian dijual kembali ke pasar tradisional melalui *broker* dan ke rumah pemotongan ayam (RPA) yang kemudian akan disalurkan ke beberapa modern market maupun restoran-restoran fast food di sekitar Jawa Barat dan Jakarta. Selain melakukan pembelian langsung dari pemasok, PT. XYZ juga menciptakan sistem kemitraan dengan beberapa peternak kecil. Terdapat tiga bentuk kemitraan yang dilakukan oleh PT. XYZ, yaitu sistem 'bapak angkat', *partnership* dan *farming contract*.

Secara umum PT XYZ akan bertindak sebagai penyandang dana untuk pembelian bibit awal/DOC, penyedia pakan, vaksin dan sebagai pembeli akhir dari hasil panen para peternak tersebut. Sistem kemitraan ini berlokasi di beberapa kota di Jawa Barat, antara lain di Bogor, Cianjur dan Sukabumi.

Dalam perkembangannya, PT. XYZ membangun kandang sendiri di Cianjur-Jawa Barat yang akan difungsikan sebagai *breeding*, dengan adanya kandang ini, maka perusahaan dapat memenuhi kebutuhan DOC secara mandiri tanpa harus melakukan pembelian dari luar, sehingga manfaatnya adalah *margin* yang lebih besar daripada melakukan *trading* dan kualitas input maupun output akan lebih terjaga. Pengembangan ini sebagai tahap awal dalam proses investasi jangka panjang untuk memperkuat posisi perusahaan di industri ini. Investasi jangka

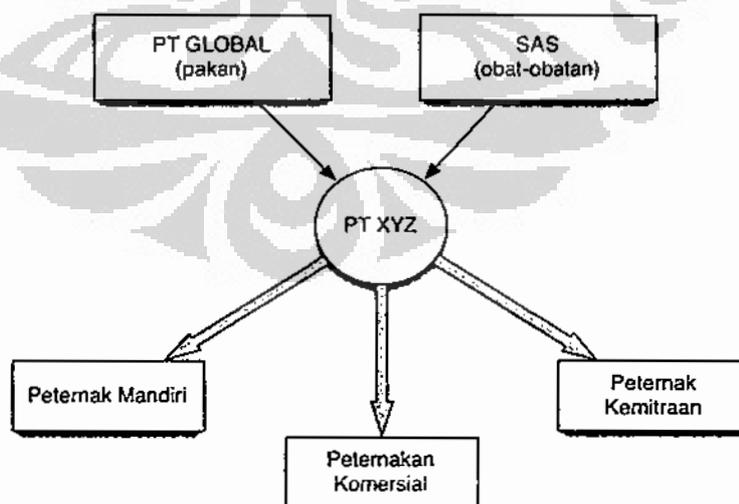
panjang ini akan mencapai puncaknya saat PT. XYZ telah berhasil melakukan integrasi secara vertikal.

Sedangkan pada pakan ayam, PT. XYZ tetap melakukan proses *trading* dengan cara membeli dari pabrik pakan dan menyalurkannya kepada para peternak kemitraan atau peternak kecil lainnya.



Sumber: Data Internal Perusahaan, Hasil Wawancara.

Gambar 3.2. Alur Trading Broiler PT XYZ



Sumber: Data Internal Perusahaan, Hasil Wawancara.

Gambar 3.3. Alur Trading Pakan dan Obat-obatan PT XYZ

BAB 4

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Eksternal

Pertumbuhan ekonomi yang cukup baik dalam beberapa tahun terakhir dan adanya keberhasilan pemerintah dalam mencegah Indonesia terkena dampak krisis global, memberikan prospek yang cerah bagi beberapa sektor industri di Indonesia, salah satunya adalah sektor peternakan. Dengan adanya peningkatan daya beli atau tingkat konsumsi masyarakat maka dengan sendirinya memberikan peluang bagi para pelaku usaha dalam industri ini untuk meningkatkan penjualan mereka.

Sektor pertanian dan peternakan sendiri memiliki tingkat pertumbuhan yang cukup baik dari tahun 2007 hingga semester awal tahun 2010, bahkan menjadi salah satu dari ketiga sektor industri utama di Indonesia yang berperan lebih dari separuh dari total perekonomian.

Tabel 4.1. Laju dan Sumber Pertumbuhan PDB Menurut Penggunaan Tahun 2006-2009 (persen)

Jenis Penggunaan (1)	Laju Pertumbuhan				Sumber Pertumbuhan			
	2006 (2)	2007 (3)	2008 (4)	2009 (5)	2006 (6)	2007 (7)	2008 (8)	2009 (9)
1. Konsumsi Rumah Tangga	3,2	5,0	5,3	4,9	1,9	2,9	3,1	2,8
2. Konsumsi Pemerintah	9,6	3,9	10,4	15,7	0,7	0,3	0,8	1,3
3. Pembentukan Modal Tetap Bruto	2,6	9,3	11,9	3,3	9,6	2,0	2,7	0,8
3. Ekspor	9,4	8,5	9,5	-9,7	4,3	4,0	4,6	-4,8
4. Dikurang Impor	8,6	9,1	10,0	-15,0	3,1	3,1	3,9	-6,0
PDB	5,5	6,3	6,0	4,5	5,5	6,3	6,0	4,5

sumber: Katalog BPS (2010).

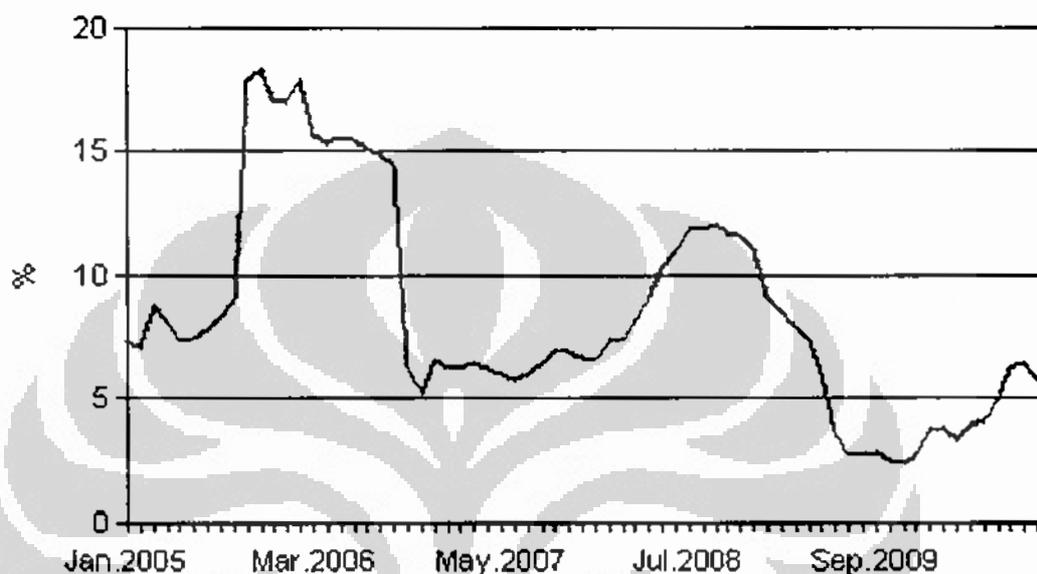
Tabel 4.2. Laju dan Sumber Pertumbuhan PDB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2006-2009.

Lapangan Usaha (1)	Laju Pertumbuhan				Sumber Pertumbuhan			
	2006 (2)	2007 (3)	2008 (4)	2009 (5)	2006 (6)	2007 (7)	2008 (8)	2009 (9)
1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan	3,4	3,5	4,8	4,1	0,5	0,5	0,7	0,6
2. Pertambangan dan Penggalian	1,7	1,9	0,7	4,4	0,2	0,2	0,1	0,4
3. Industri Pengolahan	4,6	4,7	3,7	2,1	1,3	1,3	1,0	0,6
4. Listrik, Gas, dan Air Bersih	5,8	10,3	10,9	13,8	0,0	0,1	0,1	0,1
5. Konstruksi	8,3	8,5	7,5	7,1	0,5	0,5	0,5	0,4
6. Perdagangan, Hotel, dan Restoran	6,4	8,9	6,9	1,1	1,1	1,5	1,2	0,2
7. Pengangkutan dan Komunikasi	14,2	14,0	16,6	15,5	0,9	0,9	1,2	1,2
8. Keuangan, Real Estat, dan Jasa Perusahaan	5,5	8,0	8,2	5,0	0,5	0,7	0,8	0,5
9. Jasa-jasa	6,2	6,4	6,2	6,4	0,6	0,6	0,6	0,6
PDB	5,5	6,3	6,0	4,5	5,5	6,3	6,0	4,5
PDB Tanpa Migas	6,1	6,9	6,5	4,9	-	-	-	-

sumber: Katalog BPS (2010).

Selain melihat laju pertumbuhan ekonomi di Indonesia, terdapat beberapa faktor ekonomi makro lainnya yang harus diperhatikan, yaitu tingkat inflasi perekonomian Indonesia. Tingkat inflasi dapat menjadi salah satu titik ukur yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan rencana pembelanjaan, nilai kontrak kerja dengan mitra bisnis maupun sebagai proyeksi pertumbuhan ekonomi atau perubahan gaya hidup masyarakat yang tentu saja akan mempengaruhi tingkat daya beli masyarakat. Tingkat inflasi juga dapat digunakan sebagai indikator awal dari tingkat bunga, valas dan indeks harga saham (Data Strategis BPS, 2010). Inflasi yang dihitung berdasarkan perhitungan inflasi tahunan, menunjukkan kecenderungan peningkatan dari awal tahun 2010 hingga pada bulan oktober 2010 akan memberikan kesulitan bagi perusahaan berkaitan dengan meningkatnya harga di pasar yang tentu saja akan berdampak pada meningkatnya biaya yang harus dikeluarkan perusahaan berkaitan dengan proses produksi. Hal ini harus diantisipasi oleh PT XYZ dengan cara menekan biaya produksi, sehingga dapat bersaing dengan kompetitor mereka. Berdasarkan data

yang ada, hingga bulan November 2010 tingkat inflasi *year to date* masih berada di bawah 6% begitu pula dengan *year to year*, sehingga diperkirakan tingkat inflasi secara keseluruhan pada tahun 2010 adalah 6% (Antara, 2010).

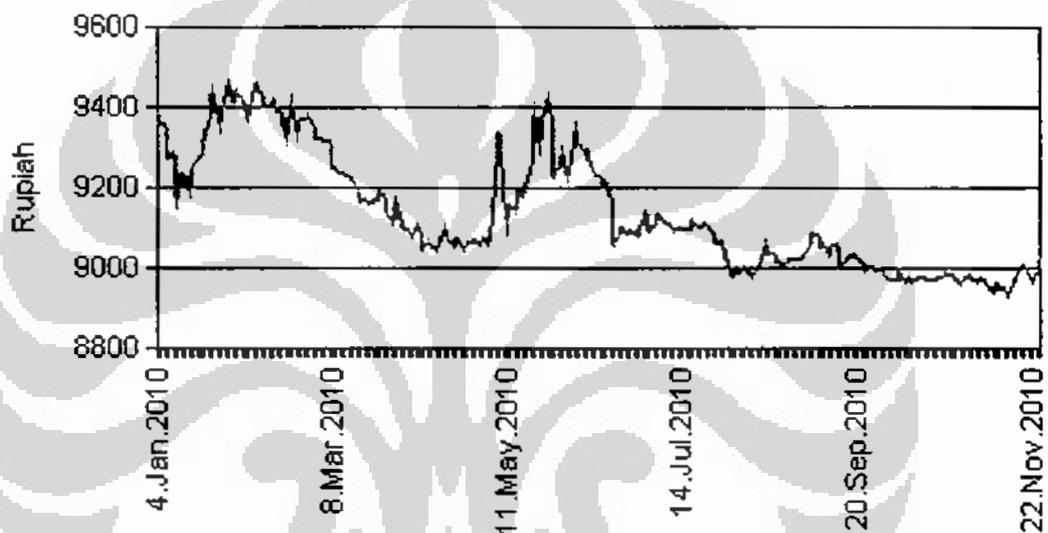


Sumber: www.bi.go.id, diakses tanggal 03 Desember 2010.

Gambar 4.1. Tingkat Inflasi Indonesia periode Januari 2005-Oktober 2010

Tingkat suku bunga Bank Indonesia cenderung stabil dari Juli 2009 hingga November 2010, yaitu pada angka 6.50%. Kestabilan tingkat suku bunga ini akan menjamin tingkat suku bunga pinjaman dari bank sehingga menurunkan ketidakpastian dalam dunia usaha di Indonesia secara keseluruhan. Namun tingkat suku bunga tidak berpengaruh langsung kepada keuangan dari PT XYZ karena perusahaan tidak memiliki pinjaman dari bank dalam bentuk hutang jangka pendek maupun jangka panjang, seluruh permodalan berasal dari modal sendiri yang didapatkan dari perusahaan induk mereka. Berbeda dengan nilai tukar mata uang asing, terutama US Dollar yang memiliki dampak langsung pada perusahaan, hal ini berkaitan dengan bentuk modal yang diterima PT XYZ dari perusahaan induk dalam bentuk US Dollar. Berdasarkan hasil asumsi makro yang

dikeluarkan oleh Departemen Keuangan Indonesia berkaitan dengan APBN tahun 2011, kurs rupiah terhadap US Dollar berada pada angka Rp9.250, angka ini tidak jauh berbeda dengan asumsi makro tahun 2010 dimana sebesar Rp9,200. Asumsi yang menunjukkan adanya pelemahan rupiah terhadap dollar memberikan dampak negatif pada perusahaan terutama berkaitan dengan rencana perusahaan untuk melakukan impor DOC langsung dari luar negeri pada tahun 2011 saat keran impor dibuka oleh pemerintah.



Sumber: www.bi.go.id, diakses pada tanggal 22 November 2010.

Gambar 4.2. Grafik Pergerakan Kurs Rupiah Terhadap US Dollar Periode 4 Januari 2010 hingga 22 November 2010

Tabel 4.3. Asumsi Makro Ekonomi Indonesia Tahun 2010 dan 2011

	2010	2011
PDB (Triliun Rp)	6.253,8	7.019,9
Pertumbuhan Ekonomi (%)	5,8	6,4
Inflasi (%)	5,3	5,3
Kurs (IDR/USD)	9.200,0	9.250,0
SBI 3 Bln (%)	6,5	6,5
Harga Minyak (USD/brel)	80,0	80,0
Lift. Minyak (MBCD)	0,965	0,970

Sumber: www.fiskal.depkeu.go.id, diakses pada tanggal 25 November 2010.

Beberapa regulasi dari pemerintah memberikan peluang bagi PT XYZ untuk melakukan integrasi secara vertikal dan meningkatkan produksi serta penjualan. Regulasi itu antara lain, adanya rencana pemerintah untuk membuka keran impor *Parent Stock* (PS) lebih besar lagi pada tahun 2011, hal ini akan memberikan kesempatan kepada PT XYZ untuk melakukan pembelian langsung dari luar negeri dengan biaya yang lebih rendah dan dapat segera meningkatkan produksi DOC yang akan berakibat langsung pada peningkatan produksi broiler maupun karkas.

Perusahaan makanan instan di Indonesia memerlukan beberapa bahan baku dasar yang hingga saat ini masih dipenuhi dengan cara mengimpor, hal ini dilihat sebagai sebuah peluang besar untuk melakukan integrasi vertikal ke hilir dengan cara mendirikan pabrik pengolahan akhir yang akan menghasilkan bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan makanan instan tersebut. PT XYZ akan menjadi perusahaan satu-satunya di Indonesia yang akan memproduksi bahan baku tersebut, sehingga persaingan yang terjadi tidak terlalu ketat dan dapat memberikan margin yang besar. Dukungan dari perusahaan induk telah diberikan dengan cara melakukan akuisisi terhadap salah satu perusahaan yang bergerak

dalam *processing* akhir dari produk unggas di Malaysia. Akuisisi ini akan memberikan keuntungan kepada PT XYZ untuk kemudian memperluas lini bisnis mereka menuju hilir karena perusahaan *processing* tersebut dapat melakukan *transfer knowledge* yang akan mendukung PT XYZ dalam membentuk lini bisnis mereka di bagian hilir.

Selain peluang yang dimiliki, terdapat beberapa ancaman dari luar terutama berkaitan dengan pembelian PS. Saat ini pembelian PS hanya dapat dilakukan oleh PT XYZ melalui beberapa perusahaan besar yang memiliki ijin untuk melakukan impor PS dari Negara lain. Proses pembelian PS tergolong sulit dan sangat memakan waktu mengingat setiap perusahaan yang akan membudidayakan PS harus memiliki ijin tersendiri yang jauh lebih rumit dibandingkan hanya melakukan proses produksi broiler atau pemeliharaan DOC hingga mencapai umur yang dapat dipanen atau dijual ke pasar. Pembelian yang akan dilakukan mendapatkan hambatan dengan tidak disetujuinya permintaan dari PT XYZ atas PS yang dijual oleh perusahaan-perusahaan tersebut.

Ancaman lain yang dapat menghambat PT XYZ adalah kebutuhan akan DOC yang tidak terpenuhi karena pasokan yang minim, hal ini terjadi karena adanya kelangkaan pasokan di pasar. Kelangkaan ini disebabkan karena rendahnya produksi DOC di Indonesia yang antara lain disebabkan karena populasi PS yang belum memenuhi jumlah yang sesuai dan regulasi yang menghambat pembelian PS. Regulasi yang menentukan jumlah pembelian PS dinilai tidak lagi tepat karena situasi yang terjadi saat ini dipasar adalah tingginya harga DOC akibat terjadinya kelangkaan tersebut.

Tabel 4.4. *External Factor Evaluation*

<i>Key External Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
Opportunity			
Keran impor PS yang akan dibuka pemerintah pada tahun 2011	0.2	4	0.8
Kebutuhan produsen makanan instan terhadap beberapa bahan baku impor	0.2	4	0.8
Adanya tekanan KPPU terhadap beberapa perusahaan besar	0.15	3	0.45
Penurunan tingkat produksi DOC di beberapa perusahaan pesaing	0.1	4	0.4
Threats			
Tekanan pemain besar dalam menghambat pembelian PS	0.2	2	0.4
Kelangkaan DOC di pasar	0.15	1	0.15
Total		1	3

Sumber: Data Diolah, Hasil Wawancara.

Selain melihat indikator-indikator makro ekonomi di Indonesia secara umum, analisis eksternal akan menggunakan *Porter's Five Forces Model* untuk lebih jauh lagi mengidentifikasi faktor-faktor yang memiliki pengaruh dalam peta persaingan industri ini.

4.1.1. Kekuatan Daya Tawar Pembeli

Saat ini yang menjadi target pasar dari PT. XYZ adalah peternakan yang menjadi mitra kerjasama, para broker dan beberapa badan usaha sejenis. Kekuatan daya tawar dari para broker cenderung lebih besar karena mereka dapat dengan mudah berpindah kepada penjual lainnya dan cenderung memiliki informasi yang jelas mengenai setiap perbedaan harga diantara para penjual. Berbeda dengan target pasar yang lainnya seperti peternakan kemitraan dan badan usaha, mereka cenderung memiliki kekuatan daya tawar yang lebih rendah karena telah diikat dengan kontrak kerjasama di awal.

Namun pengaruh kedinamisan pasar menyebabkan kekuatan daya tawar para broker tidak selalu pada posisi yang kuat, hal ini terlihat pada saat terjadi kelangkaan produk atau berkurangnya *supply* di pasar, maka kekuatan daya tawar pembeli akan turun secara signifikan.

4.1.2. Ancaman Barang Substitusi

Ancaman barang substitusi dapat berasal dari produk peternakan lainnya seperti daging hewan ternak sapi, kambing maupun produk yang berasal dari sektor perikanan. Berdasarkan data BPS, konsumsi terbesar masyarakat Indonesia adalah dari hasil ternak unggas terutama ayam pedaging, sehingga dapat dikatakan bahwa produk unggas di Indonesia memiliki ancaman dari barang substitusi yang relatif rendah. Konsumsi yang rendah pada hasil ternak yang lain diakibatkan karena harganya yang jauh lebih mahal bila dibandingkan dengan produk unggas dan ketersediaan yang minim.

4.1.3. Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Pada lini bisnis PT. XYZ yang berbasis *trading*, terdapat beberapa pemasok yang berbeda sekaligus untuk setiap jenis produk yang diperdagangkan. Untuk produk broiler, PT. XYZ menggunakan para peternak tradisional, broker dan beberapa badan usaha lainnya. Peternak tradisional lebih dipilih karena kemudahan dalam melakukan negosiasi dan dapat ditekan lebih jauh biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Disamping itu, pemilihan peternak tradisional berkaitan dengan sistem kemitraan yang dijalankan oleh PT XYZ. Dua pemasok yang lain diatas hanya digunakan bila pasokan produk tersebut secara keseluruhan mengalami penurunan dan terjadi kelangkaan di pasar, pemilihan seperti ini karena harga jual yang ditawarkan oleh kedua pemasok tersebut cenderung lebih mahal bila dibandingkan dengan peternak tradisional.

Pasokan DOC menggunakan tiga perusahaan yang khusus bergerak dalam bidang pembibitan ayam, proses pembelian lebih sering menggunakan kontrak yang menjamin adanya pembelian dan ketersediaan produk secara rutin baik pada saat sedang terjadi *over-supply* maupun *over-demand*, dengan adanya perjanjian seperti itu maka potensi kerugian dapat diminimalisir dan dapat menjadi bentuk *risk sharing*. Sedangkan untuk pakan, PT. XYZ telah melakukan kontrak kerjasama dengan dua perusahaan yang khusus bergerak dalam pabrik pakan ternak.

Dengan jenis pemasok seperti diatas maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan daya tawar dari para pemasok terutama untuk produk DOC dan Pakan ternak cenderung lebih tinggi, karena walaupun jumlah pemasok yang ada cukup banyak namun kebijaksanaan dari perusahaan yang mementingkan kualitas produk memaksa perusahaan untuk melakukan seleksi yang ketat terhadap pemasok yang ada, sehingga perusahaan tidak dapat dengan mudah melakukan pergantian pemasok.

4.1.4. Ancaman Pendatang Baru

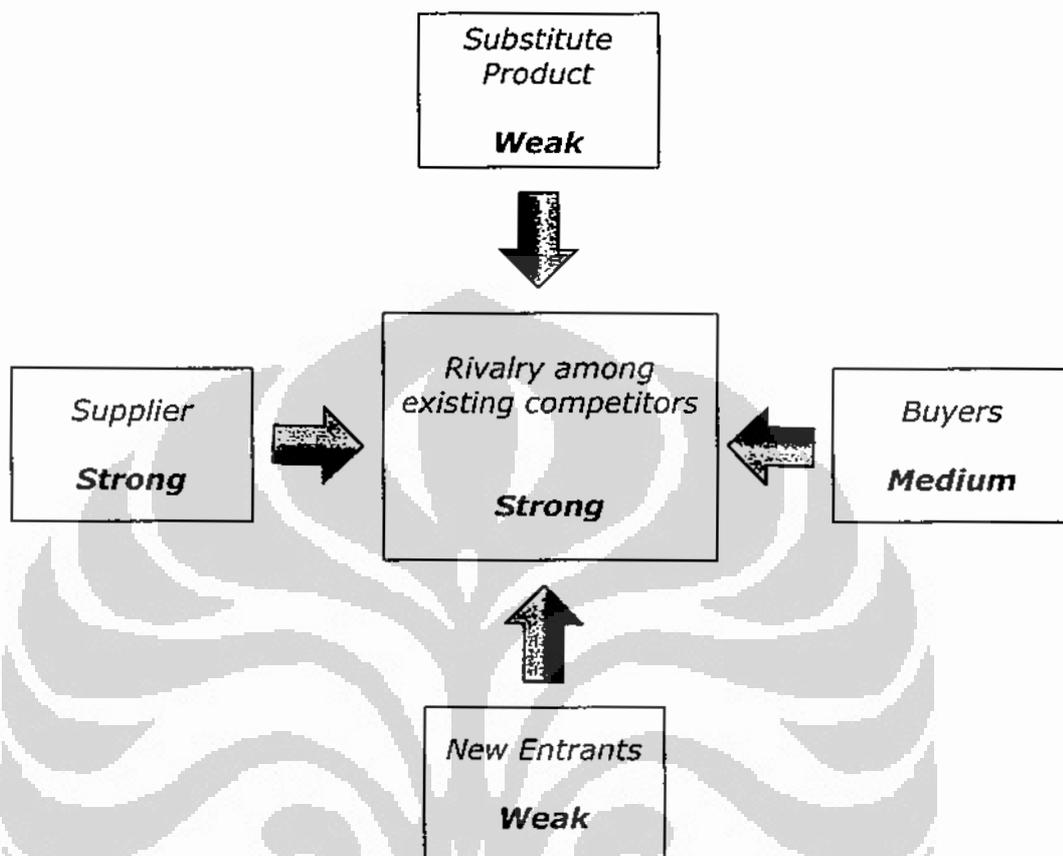
Pertumbuhan jumlah perusahaan peternakan di Indonesia mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun 2000 hingga 2007 berdasarkan data statistik dari BPS. Jumlah terbanyak berasal dari badan usaha perorangan, sedangkan dari usaha berbadan hukum seperti CV/PT/Firma hanya berjumlah tidak lebih dari 250 perusahaan pada tahun 2007.

Usaha perseorangan yang cukup besar ini biasanya hanya berupa peternakan kecil dan yang hanya melakukan usaha yang bersifat *trading*, hal ini dikarenakan adanya kemudahan dalam menjalankan usaha tersebut tanpa harus mengeluarkan jumlah modal yang besar. PT. XYZ akan mendapatkan ancaman yang cukup besar dalam lini bisnis mereka yang bersifat *trading*, namun tidak demikian dengan lini bisnis mereka yang bersifat *business to business* (B2B), lini bisnis B2B yang dikembangkan oleh PT. XYZ membutuhkan jumlah investasi yang besar dan memiliki beberapa batasan dari regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah.

4.1.5. Persaingan Antar Kompetitor

Persaingan yang terjadi dalam industri peternakan di Indonesia cukup ketat, hal ini terlihat dari banyaknya jumlah perusahaan yang bergerak dalam bidang ini, baik dari usaha perseorangan, koperasi maupun usaha berbadan hukum lainnya yang memiliki kekuatan modal yang lebih besar. Beberapa perusahaan besar di Indonesia seperti PT Charoen Phokphand Indonesia Tbk dan PT Japfa Comfeed Tbk bahkan memiliki lini bisnis yang terintegrasi secara vertikal sehingga

kemampuan mereka dalam bersaing untuk memperebutkan pangsa pasar jauh lebih baik dari perusahaan lainnya.



Sumber: Olahan Penulis dengan Adaptasi dari David (2009).

Gambar 4.3. Porter's Five Forces Model of Poultry Industry in Indonesia

Melihat kombinasi ancaman di atas dapat disimpulkan bahwa industri ini secara keseluruhan masih memberikan peluang yang sangat besar dan menarik. Hal ini berkaitan dengan kombinasi kekuatan setiap faktor tersebut, hanya terdapat dua faktor yang memberikan tekanan kompetitif yang kuat yaitu pada pemasok dan kompetisi di antara kompetitor. Selain itu untuk tekanan dari pendatang baru, PT XYZ dapat mengantisipasi tekanan tersebut dengan melakukan integrasi lini bisnis, karena untuk melakukan integrasi membutuhkan investasi yang cukup besar dan tidak dapat dilakukan oleh banyak perusahaan yang bergerak dalam industri ini. Demikian adanya dengan antisipasi tekanan dari pemasok, PT XYZ dapat mengurangi kekuatan daya tawar pemasok dengan menjalin kerjasama yang dapat menguntungkan kedua belah pihak, seperti yang telah dilakukan oleh PT

XYZ dengan PT Global yang menjadi pemasok utama mereka dalam kebutuhan pakan ternak.

4.2. Analisis Internal

Proses analisis internal perusahaan akan menitikberatkan pada sumber daya-sumber daya yang dimiliki perusahaan, kapabilitas perusahaan dan keunggulan kompetitif yang dimiliki yang dibagi ke dalam setiap fungsi manajemen perusahaan untuk memudahkan proses pengevaluasian.

4.2.1. Faktor Manajemen

PT XYZ telah menerapkan proses manajemen dengan baik, hal ini terlihat dari pembagian tugas yang telah terperinci yang dibagi berdasarkan divisi yang mempunyai tugas masing-masing. Perencanaan yang baik juga terlihat dari penetapan target penjualan yang harus dicapai setiap tim yang ada dalam perusahaan, hal ini menggambarkan kejelasan dari tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Target tersebut selalu dievaluasi dalam periode tertentu untuk melihat dengan terperinci pencapaian yang telah berhasil dilakukan begitu pula dengan adanya perbaikan terhadap kinerja yang buruk. Tingkat *turnover* pegawai sangat minim, begitu pula dengan tingkat ketidakhadiran dalam perusahaan ini. Setiap tim yang telah diberikan target kemudia dimotivasi dengan adanya bonus bagi setiap anggota tim atas hasil yang mereka capai, selain itu terdapat bonus tahunan yang nilainya bergantung pada EBIT yang dihasilkan oleh perusahaan. Pemberian bonus memiliki dampak yang cukup signifikan pada PT XYZ dikarenakan proses pengendalian yang memadai. Struktur perusahaan dari PT XYZ ramping dan memiliki lapisan yang tidak terlalu bertingkat sehingga memberikan kemampuan untuk bergerak cepat dalam menghadapi perubahan bagi perusahaan.

Terdapat beberapa kelemahan yang patut diperhatikan dalam manajemen PT XYZ, antara lain adalah pemberian delegasi yang belum berjalan dengan sempurna, hal ini disebabkan karena perusahaan kurang memiliki tenaga ahli yang

memiliki kemampuan manajemen yang baik. Terdapat kekosongan pada posisi manajer pemasaran, sehingga struktur PT XYZ masih terlihat timpang karena memiliki dua supervisor pemasaran yang berasal dari dua divisi yang berbeda, hal ini dikarenakan dari kedua supervisor tersebut belum ada yang dianggap cukup pantas untuk menduduki posisi sebagai manajer pemasaran yang langsung membawahi kedua divisi tersebut. Walaupun demikian sebagai *key person* dari PT XYZ, direktur yang menjabat saat ini telah berusaha menciptakan sistem yang akan berjalan dengan sendirinya sehingga para bawahannya tidak perlu menunggu persetujuan dari atasannya dalam proses pembuatan keputusan berkaitan dengan pekerjaan mereka.

4.2.2. Faktor Pemasaran

Proses pemasaran yang berjalan di PT XYZ berkonsentrasi pada proses *trading* yang dilakukan oleh perusahaan. Proses *trading* yang berawal dari penyaluran DOC kepada para peternak yang bermitra dengan PT XYZ maupun para peternak mandiri lainnya, kemudian pada saat panen perusahaan akan melakukan pembelian *live bird* tersebut dan mulai memasarkan kepada broker yang siap menampung dan sebagian akan disalurkan kepada RPA yang dimiliki oleh perusahaan sendiri maupun RPA lain, hasil dari RPA yang berupa karkas akan kembali dipasarkan langsung ke pasar tradisional dan beberapa pasar modern.

Selain *trading* DOC, PT XYZ juga melakukan *trading* telur dan melakukan penyaluran bahan pakan maupun obat-obatan yang mereka dapatkan dari pemasok yang telah menjalin kontrak kerjasama dengan perusahaan. Setiap produk yang berada dalam rantai *trading* ini telah dilakukan proses pengendalian kualitas demi menjaga kepuasan konsumen mereka. Harga yang ditawarkan oleh perusahaan selalu mengikuti fluktuasi harga pasar yang telah terbentuk, namun seiring dengan berjalannya waktu PT XYZ kemudian melakukan strategi penentuan harga yang premium, sedikit lebih tinggi dari harga pasar yang ada namun dengan kualitas yang jauh lebih baik.

4.2.3. Faktor Keuangan dan akuntansi

Salah satu sumber daya berwujud yang dimiliki PT XYZ adalah sumber daya keuangan mereka yang akan digunakan untuk merealisasikan integrasi vertikal dengan cara melakukan investasi dalam pembangunan pabrik pembibitan ayam dan penetasan telur, rumah pemotongan ayam hingga pada pabrik olahan produk akhir, serta melakukan kerjasama dengan peternakan ayam broiler dan ayam petelur. Sumber daya keuangan PT XYZ didapatkan dari perusahaan induk mereka dengan jumlah Rp100 Milyar per tahun selama 5 tahun atau dengan total Rp500 Milyar. Sumber daya ini akan digunakan untuk pembelian mesin-mesin pabrik, pembangunan pabrik, pembelian bibit, mendukung program kemitraan dengan para peternak kecil hingga proses produksi dan non-produksi yang digunakan untuk membantu proses bisnis perusahaan.

4.2.4. Faktor Produksi dan Operasi

Induk perusahaan dari PT XYZ adalah salah satu perusahaan besar di Malaysia yang bergerak di industri agribisnis yang telah berhasil mengintegrasikan lini bisnis mereka terutama pada industri perunggasan. Pengalaman dari keberhasilan pengintegrasian ini akan menjadi salah satu sumber daya yang dapat memberikan dampak positif pada kinerja PT XYZ yaitu dengan secara langsung dapat melakukan pembelajaran dari induk perusahaan baik teknis maupun non-teknis. Selain itu nama besar induk perusahaan yang diusung oleh PT XYZ akan memberikan keuntungan lain pada saat perusahaan akan melakukan kerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam proses mencapai tujuan perusahaan. Dukungan penuh dari perusahaan induk juga memberikan kemudahan kepada PT XYZ untuk merealisasikan proses integrasi lini bisnis secara vertikal.

4.2.5. Sumber Daya Tidak Berwujud

Sumber daya tidak berwujud yang dimiliki oleh PT XYZ meliputi sistem kemitraan yang baik dan tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing, yaitu sistem kemitraan yang disebut sebagai sistem kemitraan sosialis oleh manajemen perusahaan. Sistem ini memberikan keuntungan berganda bagi perusahaan, baik dari segi keuangan maupun dari non-keuangan, keuntungan non-keuangan dari

sistem ini berupa kepercayaan dari mitra mereka, yaitu para peternak kecil yang memberikan dampak loyalitas atas kerjasama dengan PT XYZ. Loyalitas ini dengan sendirinya akan menghambat para pesaing mereka untuk mencoba merebut mitra PT XYZ, sehingga jumlah produk yang dapat dihasilkan oleh PT XYZ akan terus stabil, selain itu sistem ini telah terbukti lebih berhasil mendapatkan persetujuan dari para peternak untuk bekerjasama dengan PT XYZ sehingga perusahaan dapat terus menambah jumlah produksi mereka.

Kedekatan COO dari PT XYZ dengan regulator daerah dimana perusahaan mereka berlokasi dan tempat pendirian pabrik memberikan dampak positif tersendiri, yaitu kemudahan untuk mendapatkan perijinan pembangunan pabrik begitu pula dengan beberapa hak khusus terkait dengan kerjasama dan manfaat yang diberikan PT XYZ kepada masyarakat setempat, yaitu lapangan pekerjaan dan beberapa faktor lainnya yang dapat membantu perbaikan taraf ekonomi masyarakat sekitar.

Tabel 4.5. Internal Factor Evaluation

<i>Key Internal Factors</i>	<i>Weight</i>	<i>Rating</i>	<i>Weighted Score</i>
Strengths			
Modal investasi yang besar (100 Milyar/tahun)	0.20	3	0.6
Sistem Kemitraan/kerjasama yang efektif	0.15	4	0.6
Kemudahan penjinan untuk pembangunan pabrik di daerah Cianjur, Jawa Barat	0.10	3	0.3
Antusiasme SDM dalam mencapai target penjualan/perusahaan	0.10	4	0.4
Pembelajaran dari perusahaan induk	0.15	4	0.6
Lokasi perusahaan dan pabrik yang strategis untuk pasar Jakarta dan Jawa Barat	0.05	3	0.15
Weaknesses			
Minimnya Sumber Daya Manusia yang terlatih dan berpengalaman	0.10	2	0.2
Masih terjadi kekurangan pasokan saat permintaan tinggi	0.10	1	0.1
Pengontrolan kredit	0.05	1	0.05
		1.00	3

Sumber: Data Diolah, Hasil Wawancara.

4.3. Tujuan Jangka Panjang PT XYZ

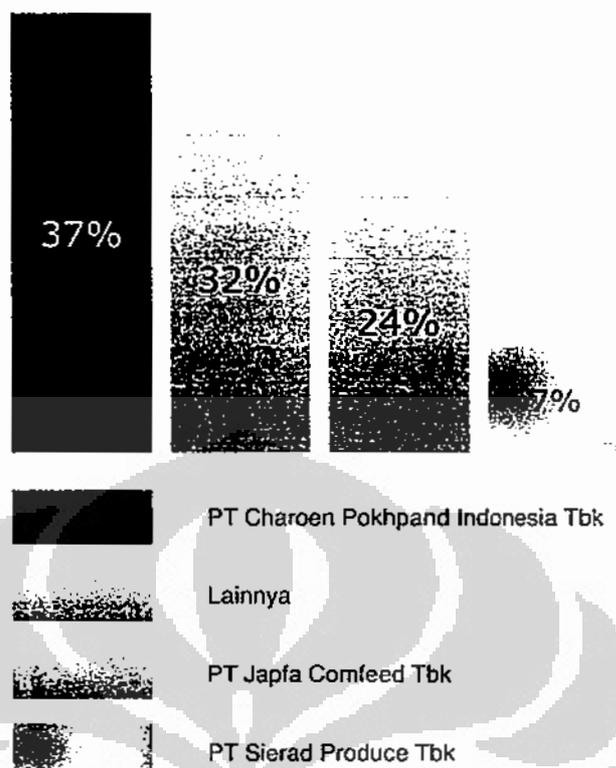
Proses *joint venture* yang telah berhasil dilakukan memberikan dampak perubahan strategi dan tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan. Kemampuan permodalan yang meningkat tajam menciptakan peningkatan sumber daya yang dapat digunakan untuk mengeksplorasi peluang-peluang baru yang ada. PT XYZ memiliki tujuan untuk menjadi perusahaan terbesar ketiga yang bergerak dalam industri peternakan di Indonesia setelah PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk dan PT Japfa Tbk, untuk mencapai tujuan ini PT XYZ akan melakukan integrasi vertikal setiap lini bisnis yang dimiliki dan menambah lini bisnis lainnya agar mencapai integrasi yang maksimal.

Untuk menjadi nomor tiga terbesar dalam industri ini, maka PT XYZ menitikberatkan dalam jumlah produksi DOC setiap periode panen. Satu pabrik pembibitan DOC yang memiliki daya tampung 150.000 ekor *parent stock* mampu menghasilkan DOC sebanyak 1.500.000 ekor dalam satu periode panen. Saat ini pesaing yang memiliki menduduki peringkat tiga dalam industri ini adalah PT Sierad Produce TBK, dengan 7% pangsa pasar DOC dan kemampuan produksi DOC sebanyak 2.000.000-3.000.000 ekor setiap periodenya.

Tabel 4.6. Target Produksi DOC PT XYZ

Tahun	target Produksi DOC
2011	2.000.000 ekor
2012	4.000.000 ekor
2013	6.000.000 ekor
2014	8.000.000 ekor

Sumber: Data Internal Perusahaan, Hasil Wawancara.



Gambar 4.4. Pangsa Pasar DOC di Indonesia

Sumber: Riset Media Cetak KONTAN (26 Oktober 2010)

Target produksi DOC ini mengharuskan PT XYZ untuk secara berkelanjutan melakukan pembangunan fasilitas *breeding farm* yang dimiliki oleh perusahaan. Setiap penambahan satu fasilitas *breeding farm*, PT XYZ membutuhkan dana sebesar Rp60 Milyar, kebutuhan ini dapat diakomodir dengan adanya permodalan yang besar yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu menurut pengakuan dari direktur PT XYZ, kemampuan pengembalian modal investasi dari pendirian *breeding farm* adalah dua tahun.

Integrasi vertikal yang dilakukan akan dimulai dengan membangun kandang pemeliharaan *Parent Stock* atau indukan ayam yang akan menghasilkan DOC (anak ayam berumur 1 hari), kandang pemeliharaan ini menggunakan metode modern dengan bantuan mesin sehingga otomatisasi dapat berjalan dengan baik dan dapat menghemat jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Selain itu telah 100% tertutup sehingga dapat menghindari penyakit yang akan menjangkiti indukan

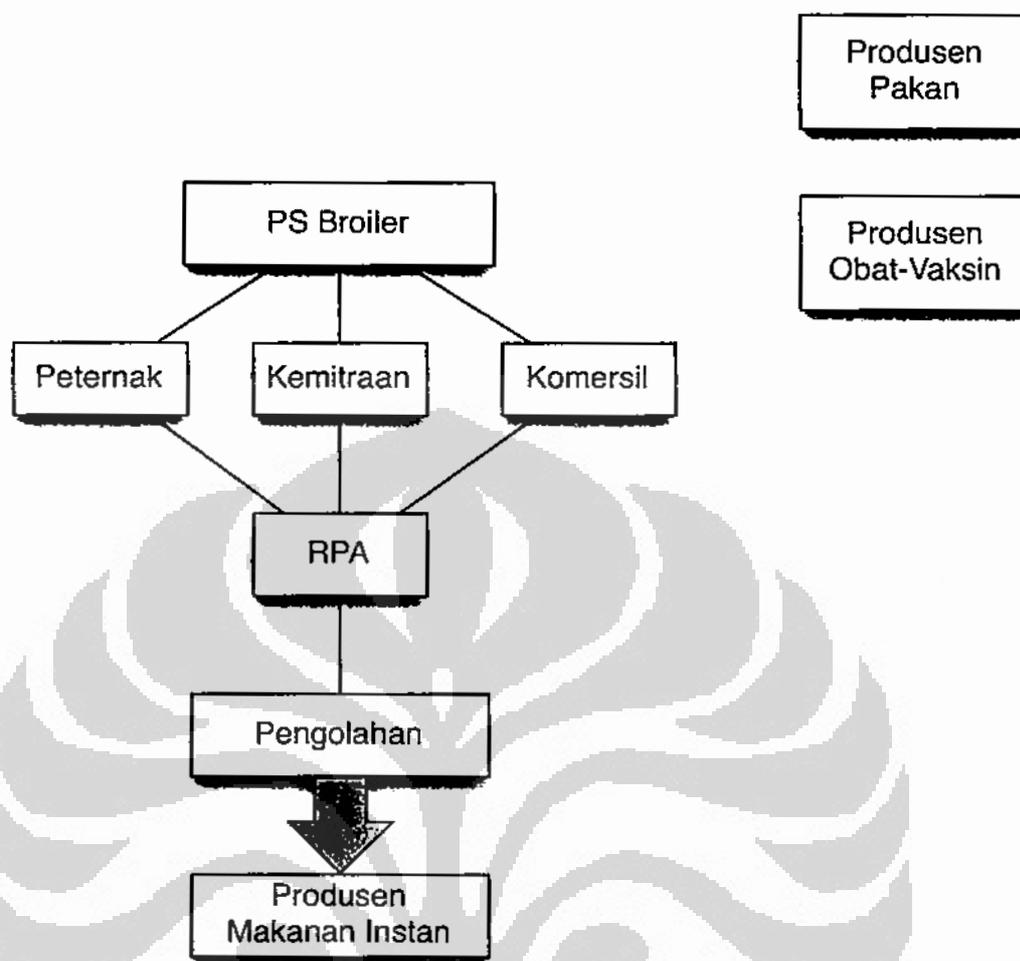
ayam yang dipelihara, hal ini adalah salah satu keunggulan PT XYZ dibandingkan dengan pesaing mereka yang lain, bahkan PT CPI yang merupakan market leader masih menggunakan sistem *open house* pada peternakan mereka sehingga dampak penyakit yang terjadi beberapa tahun terakhir terutama pada tahun 2010 memberikan dampak penurunan pada jumlah produksi mereka secara keseluruhan, penurunan jumlah produksi ini juga turut menjadi alasan bagi PT XYZ untuk meningkatkan produksi DOC. Penggunaan mesin dalam proses pembibitan memberikan dampak positif terhadap penghematan tenaga kerja, yaitu setiap 10.000 ekor *parent stock* hanya perlu dijaga oleh satu orang tenaga kerja, sangat jauh berbeda dengan sistem konvensional dimana membutuhkan sekitar 20 pekerja. Penghematan lain dengan penggunaan sistem modern atau menggunakan mesin adalah mengurangi tingkat kebocoran konsumsi pakan, pada sistem konvensional setiap ekor ayam akan menghabiskan 125 gram pakan sedangkan pada sistem modern dengan penggunaan mesin hanya membutuhkan 110 gram pakan/ekor/hari sehingga dengan asumsi jumlah *parent stock* sebanyak 2.000.000 ekor, maka penghematan dalam satu bulan adalah sebesar 90.000 Ton pakan.

Pabrik pembibitan DOC membutuhkan pasokan pakan dalam jumlah besar demikian dengan kebutuhan pakan bagi peternakan ayam pting dan petelur, PT XYZ memilih untuk tidak melakukan investasi dalam membangun pabrik pakan dalam waktu dekat ini dengan pertimbangan bahwa investasi yang dibutuhkan cukup besar yaitu Rp 60 Milyar dengan pengembalian investasi berkisar antara 6 hingga 10 tahun (hasil wawancara). Investasi yang besar dan pengembalian yang cenderung lama dinilai tidak memberikan keuntungan sehingga dana investasi yang semula akan digunakan untuk pembangunan pabrik pakan dialihkan kepada pembangunan *breeding farm* DOC secara intensif sehingga target tingkat produksi sebanyak 4.000.000 ekor dapat dicapai dalam dua tahun.

PT XYZ memosisikan produk mereka sebagai produk premium dengan harga yang lebih tinggi dibandingkan pesaing mereka namun memberikan jaminan bahwa produk mereka lebih unggul dalam tingkat kematian yang rendah, bobot yang dihasilkan akan lebih berat dan pertumbuhan bobot ayam yang baik atau sejalan dengan konsumsi pakan.

Hasil DOC dari peternakan indukan ini kemudian disalurkan kepada peternakan ayam broiler yang dimiliki sendiri atau kepada peternak lain yang menjadi mitra kerjasama. Peternakan yang dimiliki PT XYZ untuk proses pemeliharaan dari DOC hingga menjadi ayam dewasa yang siap untuk dijual menggunakan standar yang lebih baik dibandingkan beberapa peternakan komersial lainnya. Penggunaan mesin otomatis menunjang beberapa penghematan biaya produksi hingga pengendalian mutu produk yang dihasilkan. Penghematan biaya terjadi karena rendahnya kebutuhan peternakan atas tenaga kerja, penyusutan pakan hingga penghematan biaya vaksin dan obat-obatan karena kesehatan dari unggas yang ada dapat dijaga dengan baik melalui standar peternakan yang dimiliki perusahaan.

Produksi dari peternakan ini akan disalurkan kepada RPA (rumah pematangan ayam) milik PT XYZ, yang kemudian akan diproses dan diolah menjadi karkas (daging ayam yang telah dibersihkan), setelah siap dijual sebagian karkas akan dijual langsung baik ke pasar tradisional maupun pasar modern untuk saat ini namun pada perkembangannya seluruh hasil RPA akan diproses pada pabrik olahan akhir untuk menjadi potongan ayam dadu yang akan dijual kepada beberapa perusahaan penghasil makanan instan yang menggunakan bahan baku tersebut. RPA saat ini yang dimiliki oleh PT XYZ berasal dari kerjasama antara PT XYZ dengan salah satu institusi pendidikan pertanian di Bogor, Jawa Barat. Bentuk kerjasama ini memberikan keuntungan kepada PT XYZ antara lain, investasi yang kecil karena telah disediakan pabrik beserta mesin yang akan digunakan dalam proses produksi oleh institusi pendidikan tersebut, kemudahan untuk mendapatkan standarisasi ISO, hingga mendapatkan keuntungan dari *brand name* institusi tersebut.



Sumber: Olahan Penulis, Hasil Wawancara.

Gambar 4.5. Rencana Integrasi Lini Bisnis PT XYZ

Dalam proses integrasi lini bisnis dalam industri ini, PT XYZ tidak melakukan investasi dalam pembangunan bisnis pakan dan obat-obatan atau vaksin. Kedua investasi ini dianggap terlalu dini bagi perusahaan dan tidak memberikan dampak positif yang lebih signifikan bila dibandingkan dengan investasi pada lini bisnis lainnya. Kedua investasi ini membutuhkan dana yang besar dan memiliki waktu pengembalian yang jauh lebih lama bila dibandingkan dengan lini bisnis yang lain, sehingga dianggap berisiko tinggi. Pasokan pakan bagi PT XYZ dipenuhi dengan cara melakukan kerjasama dengan PT Global, salah satu perusahaan penghasil pakan yang hanya berkonsentrasi pada pakan atau tidak memiliki lini

bisnis lainnya dan mempunyai kualitas pakan yang sesuai dengan standar yang diinginkan oleh PT XYZ.

Pemilihan PT Global tidak hanya didasari oleh kualitas atau mutu dari pakan yang diproduksi, perusahaan yang hanya berkonsentrasi pada pakan merupakan mitra kerjasama yang dianggap baik oleh PT XYZ, karena dalam kerjasama yang mereka lakukan memberikan keuntungan pada kedua belah pihak dimana PT XYZ akan membeli pakan dengan jumlah besar dan harga yang lebih murah serta PT Global dapat membeli DOC yang dihasilkan oleh PT XYZ dengan harga yang bersaing sehingga akan mendapatkan margin saat disalurkan kepada pihak lain. Sedangkan pemasok vaksin yang diperlukan oleh PT XYZ didapatkan dari pabrik perusahaan penyedia obat-obatan yang telah menjalin kontrak lama dengan PT XYZ, yaitu S.A.S..

Selain peternakan ayam broiler, PT XYZ juga akan membangun peternakan khusus untuk ayam petelur yang terintegrasi langsung dengan proses olahan akhir, yaitu untuk pengemasan telur cair dan produksi tepung telur. Pengemasan telur cair dipilih berdasarkan kepraktisan proses pengiriman serta adanya penghematan biaya yang signifikan dibandingkan metode tradisional yang ada saat ini. Proses pengiriman telur kepada pembeli dengan metode tradisional mengakibatkan adanya penyusutan hingga 5% karena pecah pada saat proses distribusi, biaya pengemasan dalam peti kayu yang tidak efisien karena umur penggunaan yang relatif singkat serta keterbatasan tempat pada transportasi yang digunakan dalam proses distribusi. Seluruh dampak negatif dari proses tradisional di atas dapat diminimalisir dengan penggunaan metode telur cair dalam kemasan plastik. Selain meminimisasi dampak negatif di atas, terdapat keuntungan lainnya yang didapatkan perusahaan dengan metode tersebut yaitu sampah dari cangkang telur yang ada dapat diolah menjadi tepung kalsium yang dapat dijual dan menghasilkan pendapatan. Penggunaan kemasan ini akan lebih memberikan jaminan atas kebersihan yang lebih baik dibandingkan dengan telur yang masih bercangkang. pasar yang akan dituju dari telur cair ini adalah pabrik roti dan beberapa gerai makanan yang menggunakan telur sebagai bahan dasar seperti BreadTalk, J.Co dan perusahaan lain yang sejenis. Menurut direktur dari PT XYZ, jumlah investasi

yang dibutuhkan untuk membangun fasilitas ini adalah Rp 40 Milyar yang telah mengakomodir mesin pengolahan telur cair senilai Rp 20 Milyar yang mampu memproses 2.000.000 butir telur per hari, mesin pengolah sisa kulit telur dan pembangunan pabrik.

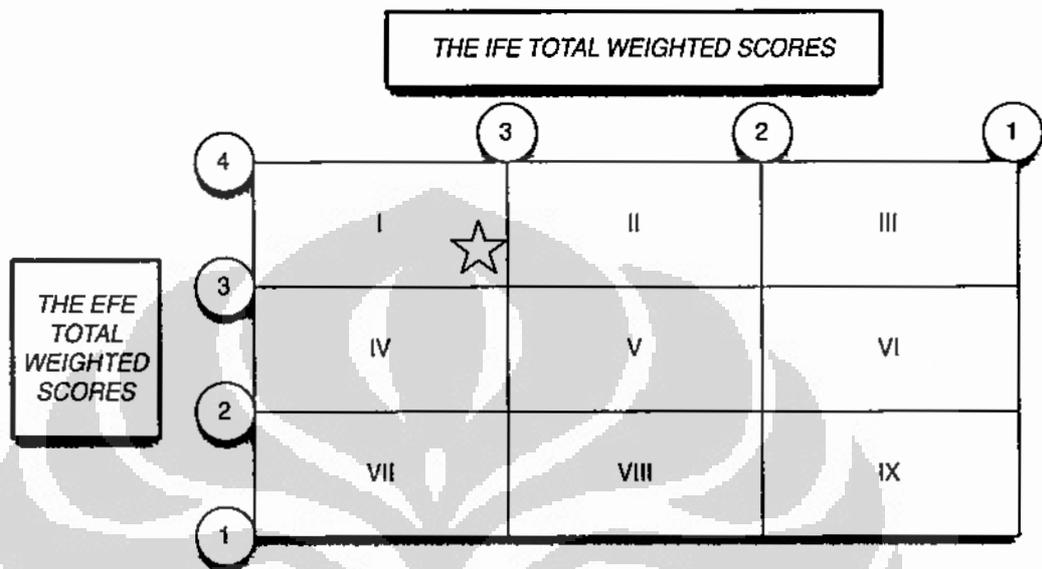
4.4. Analisis dan Pemilihan Strategi

Berdasarkan hasil analisis terhadap lingkungan eksternal maupun internal perusahaan yang dibantu dengan model yang diciptakan oleh Michael Porter dan berdasarkan indikator-indikator ekonomi di Indonesia juga menggunakan teknik analisis dengan *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*, maka dapat dibentuk beberapa strategi yang dapat digunakan sebagai senjata untuk bersaing di industri ini. Hasil analisis terhadap makro ekonomi Indonesia menunjukkan bahwa tingkat konsumsi atas produk unggas di Indonesia cenderung meningkat, sehingga dapat disimpulkan bahwa pasar masih akan terus meningkat pada tahun-tahun mendatang seiring dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi di Indonesia, dimana asumsi makro ekonomi Indonesia pada tahun 2011 yang dikeluarkan oleh Departemen Keuangan Indonesia menunjukkan angka 6.4%, lebih besar jika dibandingkan dengan asumsi makro pada tahun 2010.

Hasil analisis dengan menggunakan *Porter's Five Forces* menunjukkan tingkat persaingan yang cenderung tinggi dan tingkat daya tawar pemasok yang juga tinggi. Sedangkan ancaman produk substitusi dan ancaman pendatang baru dinilai rendah dan tidak signifikan. Daya tawar pembeli berada pada tingkat menengah dan cenderung melemah.

Hasil analisis dengan menggunakan *IFE Matrix* dan *EFE Matrix* menunjukkan angka rata-rata tertimbang berdasarkan setiap faktor yang dianggap berpengaruh bagi perusahaan, angka tertimbang ini kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan total angka yang kemudian digunakan dalam analisis yang menggunakan *IE Matrix*. Penggunaan *IE Matrix* ditujukan untuk menemukan posisi dari PT XYZ yang terletak pada kuadran mana dalam matriks yang kemudian akan terlihat

strategi apa yang paling tepat untuk digunakan oleh perusahaan dalam memenangkan persaingan dalam industri.



Sumber: Olahan Penulis dengan Adaptasi dari David (2009).

Gambar 4.6. IE Matrix PT XYZ

PT XYZ dalam *IE Matrix* menempati kuadran I dengan nilai total *IFE Matrix* sebesar 3.0 dan *EFE Matrix* sebesar 3.0, dengan menempati kuadran I maka perusahaan ini tepat bila menggunakan strategi *backward, forward or horizontal integration, market penetration, market development and (or) product development*. Strategi yang tepat untuk mencapai tujuan jangka panjang dari PT XYZ adalah melakukan integrasi lini bisnis secara menyeluruh dari hulu hingga hilir. Saat ini proses pengintegrasian telah dimulai, dengan langkah awal yang diambil adalah membangun peternakan yang memelihara *parent stock* yang kemudian akan menghasilkan DOC (*breeding farm*). Langkah integrasi ini akan lebih berdampak positif bagi perusahaan bila diikuti dengan mempercepat integrasi lainnya seperti pembangunan pabrik olahan akhir dari produk unggas

serta penambahan peternakan ayam potong maupun ayam petelur dan rumah pemotongan ayam.

Dalam proses integrasi perusahaan dan pemilihan target pasar yang akan dituju oleh perusahaan, maka PT XYZ mengimplementasikan strategi *focused differentiation* dimana perusahaan memilih untuk lebih fokus kepada bisnis yang berbasis B2B (*business-to-business*) dan melakukan diferensiasi produk yang berbeda dari perusahaan pengolahan akhir produk unggas lainnya, seperti *chicken nugget* dan sosis. Pemilihan produk telur cair, tepung telur dan daging ayam dadu memiliki alasan bahwa saat ini telah banyak perusahaan yang bergerak dalam industri pengolahan yang berkonsentrasi pada produk *chicken nugget* dan sosis, sehingga persaingan yang terjadi cenderung lebih ketat dan sulit untuk ditembus. Selain itu, PT XYZ beranggapan bahwa produk-produk seperti *chicken nugget* dan sosis membutuhkan biaya pemasaran yang jauh lebih besar karena produk tersebut langsung dijual pada konsumen akhir.

Hingga saat ini belum terdapat produsen di Indonesia yang memproduksi tepung telur, telur cair dan daging ayam dadu sehingga menjadi sebuah peluang yang sangat baik bagi PT XYZ untuk berinvestasi ke dalam pengolahan ini. Tanpa adanya pesaing yang lain, memberikan keuntungan yang lebih kepada perusahaan dimana margin yang mereka terima akan lebih besar. Saat ini PT XYZ telah memulai merumuskan kerjasama dengan PT Indofood Sukses Makmur Tbk untuk menjadi pemasok daging ayam dadu yang merupakan salah satu bahan baku yang dibutuhkan dalam produk mie instan mereka dan hingga sekarang masih dipenuhi dengan cara diimpor dari luar negeri. Sedangkan untuk tepung telur dan telur cair, PT XYZ akan menargetkan produsen roti dan produsen lain yang menggunakan bahan baku ini. Pemilihan strategi seperti ini telah sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Igor Ansoff melalui *Product-Mission Matrix* atau lebih dikenal dengan *Ansoff Matrix*. Matriks ini membandingkan secara langsung antara faktor produk dengan pasar yang ada, baik yang telah ada maupun produk atau pasar baru yang akan diciptakan. Setiap kombinasi yang ada memberikan langkah strategi yang harus diambil oleh perusahaan. Setiap strategi bagi produk yang

akan dihasilkan oleh PT XYZ yaitu tepung telur, telur cair dan daging ayam dadu dapat ditentukan menggunakan matriks dibawah ini.

Tabel 4.7. Product-Market Matrix/ Ansoff Matrix

	<i>Present Product</i>	<i>New Product</i>
<i>Present Market</i>	<p>Market Penetration:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Increase market share - Increase product usage 	<p>Product Development:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Line extensions - Expand the product scope - Develop a new-generation product - Generate new product for the same market
<i>New Market</i>	<p>Market Development:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expand geographically - Target new segment 	<p>Diversification:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Related - Unrelated

Sumber: Aaker (2005).

Berdasarkan matriks Ansoff diatas, dapat disimpulkan bahwa PT XYZ menggunakan strategi *product development* untuk produk tepung telur dan daging ayam dadu, hal ini karena pada dasarnya *market* yang dituju oleh kedua produk ini telah lebih dulu ada, sedangkan produk yang dibutuhkan belum dapat dipenuhi oleh perusahaan yang ada di Indonesia, PT XYZ telah melakukan langkah awal dengan membicarakan kerjasama dengan salah satu produsen mie instan terbesar di Indonesia mengenai rencana mereka untuk menjadi salah satu pemasok kebutuhan perusahaan tersebut. Produk telur cair yang dihasilkan adalah hasil penggunaan strategi *diversification* dimana pengembangan produk baru yang akan ditujukan pada segmentasi pasar yang baru.

Strategi alternatif yang dapat digunakan oleh perusahaan sekaligus sebagai penguat hasil analisis dengan menggunakan *IE Matrix* diatas dapat dilihat dari hasil analisis menggunakan *Grand Strategy Matrix*, pada analisis ini posisi PT XYZ berada pada kuadran I, dimana terdapat beberapa strategi alternatif, antara lain pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi vertikal dan horizontal serta diversifikasi yang terkait. Saat ini PT XYZ telah mulai melakukan strategi integrasi vertikal dan pengembangan produk baru yang ditujukan pada pasar yang ada. Sedangkan bagi produk telur cair, PT XYZ telah mempunyai wacana untuk mengembangkan pasar mereka kepada perusahaan-perusahaan roti dan perusahaan lainnya yang menggunakan telur sebagai salah satu bahan baku utama.

Secara keseluruhan, PT XYZ menggunakan strategi *Tapered Integration*, yaitu penerapan integrasi lini bisnis baik ke depan maupun ke belakang secara parsial atau tidak menyeluruh (Porter, 1980). Strategi ini akan memberikan manfaat yang sama dengan strategi *Full Integration* namun memberikan manfaat tambahan yaitu pada penghematan biaya investasi yang harus dilakukan oleh perusahaan. Strategi ini terlihat pada keputusan PT XYZ untuk tidak berinvestasi pada pendirian pabrik pakan dan obat-obatan serta tetap melakukan kegiatan *trading* yang selama ini telah berjalan. Dengan adanya kegiatan *trading* di perusahaan, maka dapat dijadikan sebagai salah satu alat untuk mengurangi risiko yang terjadi akibat adanya fluktuasi di pasar, hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Porter (1980). Sedangkan untuk menggantikan pabrik pakan dan obat-obatan, PT XYZ melakukan kerjasama jangka panjang yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

Menurut Porter (1980) terdapat beberapa keuntungan yang dapat diraih dengan melakukan strategi tersebut, antara lain yang akan didapatkan oleh PT XYZ adalah:

- a. *Economies of internal control and coordination*, biaya penjadwalan, koordinasi operasi dan respon perusahaan terhadap ancaman akan lebih rendah, selain itu dengan adanya kestabilan pasokan akan memberikan

manfaat lebih dalam proses pengendalian produksi perusahaan secara keseluruhan.

- b. *Economies of information*, proses integrasi akan menurunkan biaya untuk mencari informasi mengenai pasar, seperti jumlah permintaan terhadap produk yang diproduksi.
- c. *Offset bargaining power and input cost distortion*, integrasi vertikal akan memberikan perusahaan kemampuan untuk menghilangkan ancaman atau kekuatan yang dimiliki pemasok maupun pembeli, sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar.
- d. *Enhanced ability to differentiate*, dengan adanya integrasi vertikal maka perusahaan akan lebih mampu memberika setiap tambahan manfaat bagi produk yang dihasilkan demi melakukan diferensiasi produk dari pesaing yang ada.
- e. *Elevate entry and mobility barriers*, perusahaan yang menggunakan strategi integrasi vertikal memiliki keuntungan yang lebih bila dibandingkan dengan yang tidak mengimplementasikan strategi ini, terutama pada penetapan harga yang tinggi, biaya yang rendah dan risiko yang rendah. Apabila proses integrasi membutuhkan permodalan yang besar dan memiliki keuntungan yang lebih besar maka akan menjadi tekanan bagi perusahaan lain untuk melakukan integrasi ini dan akan dengan sendirinya menjadi sebuah hambatan bagi pemain baru untuk masuk ke dalam industri tersebut.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan:

- a. Hasil analisis terhadap lingkungan eksternal memberikan gambaran bahwa persaingan yang terjadi saat ini dalam industri unggas di Indonesia sangat kuat begitupula dengan daya tawar dari pemasok, namun ancaman yang diberikan oleh produk substitusi dan ancaman pendatang baru relatif rendah, sedangkan tekanan dari pembeli tidak terlalu besar dan cenderung melemah. Dengan kombinasi demikian maka dapat dikatakan bahwa industri ini masih memiliki daya tarik yang besar dan menjanjikan potensi keuntungan yang besar. Sedangkan hasil analisis internal perusahaan menggambarkan bahwa PT XYZ memiliki beberapa kekuatan yang dapat digunakan sebagai salah satu senjata utama untuk bersaing dengan memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan menetralkan ancaman yang ada, namun diperlukan beberapa perbaikan terhadap kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.
- b. Penetapan strategi yang digunakan oleh PT XYZ telah sesuai dan tepat. Strategi yang digunakan oleh perusahaan adalah integrasi vertikal parsial dari hulu hingga hilir pada industri unggas di Indonesia, yang kemudian diikuti dengan pengembangan produk serta pasar. Strategi ini telah sesuai dengan hasil analisis dengan menggunakan *IFE Matrix*, *EFE Matrix* dan *IE Matrix*. Melalui ketiga tahapan analisis tersebut didapatkan posisi dari perusahaan di dalam *IE Matrix* yang kemudian menunjukkan strategi-strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Proses penghitungan dari ketiga tahapan tersebut menghasilkan angka 3 (tiga) dan menempatkan PT XYZ pada kuadran pertama dimana bentuk strategi yang dapat diimplementasikan adalah integrasi vertikal dan horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Hasil analisis menggunakan ketiga tahapan tersebut

kemudian diperkuat dengan hasil analisis menggunakan *Grand Strategy Matrix*, hasil dari analisis ini menunjukkan perusahaan menempati kuadran pertama dengan strategi yang disarankan adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi vertikal, integrasi horizontal dan diversifikasi terkait. Penggunaan strategi *focused differentiation* dengan membidik konsumen pada ceruk pasar yang belum terpenuhi kebutuhannya merupakan salah satu strategi alternatif yang digunakan oleh PT XYZ sebagai sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan. Hal ini dinilai sangat baik dan tepat dengan alasan bahwa pada industri tersebut telah dipadati oleh berbagai pemain baik asing maupun lokal, sehingga membatasi ruang gerak PT XYZ untuk melakukan ekspansi pada lini bisnis tersebut, selain itu akan semakin membebani perusahaan dengan berbagai biaya pemasaran berkaitan dengan merebut pangsa pasar yang telah ada. Produk akhir PT XYZ yang akan dihasilkan setelah berhasil melakukan proses integrasi vertikal adalah tepung telur, telur cair dan daging ayam dadu. Ketiga bentuk produk tersebut mewakili strategi *product development* pada matriks produk-pasar yang dikembangkan oleh Igor Ansoff, bentuk strategi ini dengan cara menciptakan lini produk baru yang akan ditawarkan kepada pasar yang telah ada saat ini.

5.2. Saran

- a. Salah satu kelemahan yang patut menjadi perhatian adalah kurangnya tenaga ahli dalam PT XYZ. Oleh karena itu PT XYZ harus melakukan penambahan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kemampuan manajemen yang baik dan sesuai dengan posisi yang mereka tempati, selain itu sebaiknya PT XYZ mulai menambah program pelatihan untuk meningkatkan keahlian serta terus mengembangkan sistem penilaian dan pengukuran kinerja.
- b. Penerapan sistem informasi manajemen pada perusahaan dapat mengurangi kelemahan perusahaan dalam mengelola dan melakukan penghitungan pasokan yang dibutuhkan sehingga permasalahan kelangkaan pasokan dapat ditanggulangi, serta permasalahan pada proses pengontrolan kredit berkaitan dengan kegiatan *trading* perusahaan dapat berjalan dengan lebih baik lagi dan

dapat menghindari terjadinya kelangkaan pasokan DOC yang masih menjadi kendala perusahaan pada saat ini dalam suatu periode tertentu.

- c. PT XYZ dapat melakukan pendekatan kepada regulator berkaitan dengan adanya hambatan dari para pemain besar yang memiliki ijin untuk mengimpor *parent stock* dan mencoba mendapatkan ijin untuk melakukan pembelian *parent stock* langsung dari luar negeri. Selain itu perusahaan dapat mendorong regulator untuk lebih memperhatikan adanya kejahatan kartel yang melibatkan beberapa pemain besar di Indonesia atas pelanggaran peraturan monopoli berkaitan dengan pembibitan ayam seperti yang telah dicurigai oleh KPPU dan telah dilansir oleh beberapa media informasi di Indonesia.
- d. Dalam proses analisis yang dilakukan, penulis masih menemukan beberapa kendala berkaitan dengan subjektifitas penilaian perusahaan terhadap beberapa faktor internal maupun eksternal perusahaan. Oleh karena itu proses penilaian terhadap faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, manajemen harus bersikap lebih objektif dan langsung membandingkan dengan perusahaan yang menjadi pesaing dari PT XYZ, hal ini untuk mengurangi adanya *over confidence* dalam penetapan strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang.

Daftar Pustaka

- Aaker, David A. (2005) *Strategic Market Management 7th Edition*. New Caledonia: John Wiley & Sons, Inc.
- David, Fred R. (2009) *Strategic Management 12th Edition*. Upper Sadle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Evans, J. and Bergman, B. (1982) *Marketing*. New York: Macmillan.
- Gamble, John E. and Thompson, Arthur A. jr. (2009) *Essentials Of Strategic Management: The Quest For Competitive Advantage, International Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Greenley, Gordon, (1986) "Does Strategic Planning Improve Company Performanve?", *Long Range Planning* 19, no.2 (April 1986): 106.
- Indonesian Capital Market Directory 2009.
- Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. and Hitt, Michael A. (2009) *The Management of strategy: Concepts*. South-Western Cengage Learning.
- Miller, C. and L. B. Cardinal, (1994) "Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More Than Two Decades of Research," *Academy of Management Journal* 6, no.27 (1994): 1649-1665.
- Pearce, John A. and Robinson, Richard B. (2009) *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control. 12th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Schwenk, G. L. and K. Schrader, (1993) "Effects of Formal Strategic Planning in Financial Performance in Small Firm: A Meta-Analysis", *Entrepreneurship and Practice* 3, no.17, (1993):53-64.
- Smith, Julia, (1998) "Strategies for Start-ups." *Long Range Planning* 31, no.6: 857-872.
- Van Horne, J. (1974) *Financial Management and policy*. Upper Sadelle River, N.J.: Prentice-Hall.
- Wardhana, Raka Mahesa; Raswa, Ewo. "Peternak Ayam Terjepit Pakan dan Bibit", *Kontan* 26 Oktober 2010.
- Tim Peneliti Badan Pusat Statistik. "Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial-Ekonomi Indonesia". *Katalog BPS Agustus 2010*. Jakarta-Indonesia: Badan Pusat Statistik.

www.ditjennak.go.id/basisdataproses.asp?thn1=2000&thn2=2008&button=Submit&rep=1&ket=Populasi+Nasional+%28Komulatif+Provinsi%29+, diakses tanggal 24 November 2010.

www.seputarforex.com/berita/berita_ekonomi_view.php?nid=37780&title=bi_inflasi_2010_sekitar_enam_persen, diakses pada tanggal 25 November 2010 20:14.

www.fiskal.depkeu.go.id/2010/, diakses pada tanggal 25 November 2010 21:28.

www.bi.go.id/web/id/Moneter/BI+Rate/Data+BI+Rate/, diakses pada tanggal 28 November 2010 13:10

<http://www.bi.go.id/web/id/Moneter/Inflasi/Data+Inflasi/>, diakses pada tanggal 03 Desember 2010 20:15

http://www.bi.go.id/biweb/Templates/Moneter/Default_Kurs_ID.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID=%7b3CE4C8F3-8793-458B-BC5B-A7DC189EF644%7d&NRORIGINALURL=%2fweb%2fid%2fMoneter%2fKurs%2bBank%2bIndonesia%2fKurs%2bTransaksi%2f&NRCACHEHINT=Guest, diakses pada tanggal 22 November 2010 22:35



Lampiran 1

Laporan laba/rugi PT XYZ periode Juni 2010-September 2010

PT. XYZ

Profit / Loss Statement

Periode : 01 June 2010 to 30 September 2010

KETERANGAN	JUNI	%	JULI	%	Agustus	%	September	%	Total	%
SALES										
Pakan	1.450.520.000	24,30%	878.335.000	9,01%	954.482.000	13,05%	1.706.968.000	19,92%	4.990.305.000	15,79%
DOC	533.972.500	9,85%	372.562.500	3,82%	530.617.500	7,25%	842.008.750	9,83%	2.279.161.250	7,21%
Egg	590.048.500	9,86%	713.892.500	7,33%	797.173.600	10,90%	674.534.000	7,87%	2.775.748.600	8,74%
Broiler	3.394.716.170	56,87%	7.781.672.854	79,84%	5.033.613.390	68,80%	5.344.241.804	62,38%	21.554.348.218	69,21%
Total Sales	5.969.257.170	100,00%	9.746.762.854	100,00%	7.315.788.490	100,00%	8.567.752.554	100,00%	31.599.501.988	100,00%
Cost Of Good Sold										
Pakan	1.365.608.000	22,88%	821.517.000	8,43%	891.297.000	12,18%	1.588.959.500	18,55%	4.067.381.500	14,77%
DOC	517.485.000	8,67%	347.737.500	3,57%	504.147.500	6,89%	793.835.000	9,27%	2.163.205.000	8,85%
Egg	568.121.900	9,52%	697.035.000	7,18%	775.833.400	10,61%	639.491.500	7,58%	2.871.011.800	10,35%
Broiler	3.345.568.240	56,05%	7.695.179.801	78,95%	4.935.744.720	67,47%	5.247.485.412	61,28%	21.223.977.973	67,12%
Total COGS	5.796.783.140	97,11%	9.562.689.101	98,11%	7.107.032.620	97,16%	8.259.771.412	96,41%	30.725.686.273	97,23%
Gross Profit	172.474.030	2,89%	184.093.753	1,89%	208.755.870	2,86%	307.981.142	3,59%	873.904.785	2,77%
Operating Expenses										
Operasional Expenses	2.506.500	0,04%	2.317.300	0,02%	1.195.000	0,02%	66.000	0,00%	8.084.800	0,02%
Uang Jalan Sopir	127.000	0,00%	36.500	0,00%	107.500	0,00%	704.500	0,01%	975.500	0,00%
Bongkar Muat	194.000	0,00%	233.500	0,00%	144.000	0,00%	120.500	0,00%	694.000	0,00%
Total Operasional Expenses	2.629.500	0,05%	2.587.300	0,03%	1.446.500	0,02%	891.000	0,01%	7.764.300	0,02%
General & Administrative										
Salary Expenses	44.050.000	0,74%	39.350.000	0,40%	40.520.000	0,55%	39.400.000	0,46%	163.370.000	0,52%
THR Expenses	765.900	0,01%	834.400	0,01%	982.500	0,01%	18.700.000	0,23%	19.700.000	0,06%
Office Supplies Expenses			64.000	0,00%	518.500	0,01%	183.750	0,00%	3.253.300	0,01%
Foto Copy, Stamp & Documental					264.500	0,00%	103.000	0,00%	784.250	0,00%
Marotal & Banda Pos			5.698.500	0,08%	8.551.188	0,09%	6.485.221	0,08%	387.500	0,00%
Telephone, Fax & Internet			230.000	0,00%	534.891	0,01%	398.808	0,00%	18.734.909	0,06%
Electricity Expenses			1.020.950	0,02%	525.400	0,01%	1.929.500	0,02%	675.000	0,00%
Water Drain Expenses					1.028.900	0,01%	8.458.820	0,10%	9.487.720	0,03%
Education & Training Center					896.200	0,01%	5.000	0,00%	891.200	0,00%
Reprodnasal & Entertainment			27.000	0,00%					27.000	0,00%
Meal & Snack Expenses					3.317.500	0,05%	20.000	0,00%	3.337.500	0,01%
Expatriat Expenses					5.871.388	0,08%	2.215.419	0,03%	8.086.787	0,03%
STNK, Kir, Mutual, BBN Expenses					1.105.792	0,02%	1.105.792	0,01%	2.211.584	0,01%
Insentif Expenses			50.000	0,00%	3.235.715	0,04%			3.285.715	0,01%
Tax Expense			46.080.550	0,77%			60.790.810	0,94%	238.501.514	0,75%
Total General & Administrative										
Delivery Expenses					3.613.400	0,05%	2.323.400	0,03%	5.936.900	0,02%
Akomodal Ticket & Hotel					3.613.400	0,05%	85.000	0,00%	85.000	0,00%
BBM, tol & Parking							2.408.500	0,03%	8.021.900	0,02%
Meal & Snack										
Total Delivery Expenses							25.000	0,00%	25.000	0,00%
Service & Maintenance										
Service & Maintenance IT & Electronics					4.274.500	0,08%	8.132.000	0,09%	12.406.500	0,04%
Service Maintenance Building					4.274.500	0,08%	6.143.000	0,10%	12.431.500	0,04%
Service Maintenance Vehicles			48.841.200	0,82%	74.724.654	1,02%	92.247.310	1,08%	284.708.214	0,84%
Total Service & Maintenance	48.841.200	0,82%	135.852.553	1,39%	134.031.216	1,83%	215.733.832	2,52%	609.195.581	1,93%
Earning Before Depreciation Interest Tax	123.577.980	2,07%								
Other Income										
Interest Income	3.342.000	0,06%	1.539.000	0,02%	3.374.781	0,05%	3.378.573	0,04%	6.761.354	0,02%
Others Income	3.342.000	0,06%	1.539.000	0,02%	808.200	0,01%	3.378.573	0,04%	5.689.200	0,02%
Total Other Income	3.342.000	0,06%	1.539.000	0,02%	4.182.981	0,06%	3.378.573	0,04%	12.440.554	0,04%
Other Expenses										
Administration Bank	405.000	0,01%	101.500	0,00%	138.919	0,00%	252.000	0,00%	897.419	0,00%
PPh Jani Giro					673.773	0,01%	675.315	0,01%	1.349.088	0,00%
Total Other Expenses	405.000	0,01%	101.500	0,00%	812.692	0,01%	927.315	0,01%	2.246.507	0,01%
Earning Before Tax	126.514.980	2,12%	137.290.053	1,41%	137.401.505	1,88%	218.183.090	2,55%	618.389.628	1,98%

Lampiran 2

Neraca PT XYZ

PT. XYZ
BALANCE SHEET
Per September 2010

DESCRIPTION	JUNE, 30 2010	JULI, 31 2010	AGUSTUS, 31 2010	SEPTEMBER, 31 2010
ASSET				
Current Asset				
Cash on Hand	3,291,000	1,740,650	1,882,000	317,050
Bank	2,516,323,655	1,786,512,756	2,113,244,696	1,749,075,531
Account Receivable	2,818,725,470	3,126,221,870	3,178,721,094	4,801,609,348
Inventory	18,420,000		45,156,000	
Advance Payment	157,884,570	192,122,163		
Other Receivable	107,211,420	95,690,660	95,690,660	104,726,022
Total Current Asset	5,621,856,115	5,202,288,099	5,434,694,450	6,655,727,951
Fixed Asset				
Vehicles	455,465,000	655,715,000	1,089,711,285	1,089,711,285
Accumulated Vehicles	(96,240,712)	(103,071,077)	(113,469,150)	(136,900,922)
Equipment Office	31,526,041	36,026,041	46,426,041	46,426,041
Accumulated Equipment Office	(478,542)	(1,229,086)	(2,901,628)	(3,868,837)
Total Fixed Asset	390,271,787	587,440,879	1,019,766,548	995,367,567
Other Asset				
Proyek In Progress	5,817,203,148	7,408,248,559	9,442,724,313	13,855,275,723
Total Other Asset	5,817,203,148	7,408,248,559		
TOTAL ASSET	11,829,331,050	13,197,977,537	15,897,185,311	21,506,371,241
LIABILITIES & EQUITY				
Liabilities				
Account Payable	536,210,380	869,066,814	741,373,083	1,649,273,753
Others Payable	536,210,380	869,066,814	741,373,083	1,649,273,753
Total Liabilities				
Equity				
Shareholders Equity	11,166,605,690	12,065,105,690	14,754,605,690	19,237,707,860
Retained Earnings		126,514,980	263,805,033	401,206,538
Gain (Loss)	126,514,980	137,290,053	137,401,505	218,183,090
Total Equity	11,293,120,670	12,328,910,723	15,155,812,228	19,857,097,488
TOTAL Liabilities & Equity	11,829,331,050	13,197,977,537	15,897,185,311	21,506,371,241

Lampiran 3

Verbatim Hasil Wawancara dengan COO dari PT XYZ, tanggal 28 Oktober 2010.

Penulis(P) : Apa tujuan jangka panjang yang menjadi target perusahaan?

COO(C) : Kami ingin menjadi perusahaan nomor tiga di Indonesia, saat ini yang menduduki peringkat pertama adalah Charoen dan yang kedua diduduki oleh Japfa.

P : Lalu perusahaan mana yang saat ini menduduki peringkat tiga di Indonesia?

C : Tidak jelas. Karena gap yang terjadi antara posisi dua dan tiga terlalu jauh. Jadi yang menduduki peringkat tiga tidak jelas siapa, apakah Malindo atau Wonokyo kah?-tidak jelas, yang terpenting adalah kami ingin berada di atas mereka.

P : Untuk mencapai posisi nomor tiga ini, tahapan apa yang akan dijalankan oleh perusahaan anda?

C : Kita akan mulai masuk ke hulu dari lingkup bisnis yang ada. Target kami pada tahun 2011 adalah mencapai produksi DOC sebesar 1.500.000 ekor dan meningkat pada tahun 2012 menjadi 3.000.000 ekor sehingga pada tahun 2013 akan mencapai angka 4.500.000 ekor. Namun karena adanya kesempatan yang lebih baik maka perkiraan kami, pada tahun 2011 produksi DOC kami telah mencapai 2.000.000 ekor. Hal ini karena adanya percepatan di produksi DOC di perusahaan kami.

Yang kedua, perusahaan induk kami baru saja mengakuisisi salah satu perusahaan *processing* terbesar di Malaysia, Nutrilife. Jadi perusahaan itu memproduksi *chicken nugget*, telur cair, telur beku. Nah, harapan kita dengan menguasai hulu di produksi DOC, kemudian menguasai *middle-nya* dalam arti produksi komersial kita, lalu kita masuk ke hilir atau *processing*. Pada hilir, kami telah

(lanjutan)

memulai negosiasi dengan Indofood, dimana kami akan memasok daging dadu yang selama ini diimpor oleh Indofood karena belum ada produsen local di Indonesia. Kemarin telah kita hitung-hitung investasinya dan *opportunity*-nya dan *opportunity*-nya sangat besar sekali. Lalu Nutrilife pada saat akan dibawa ke Indonesia juga bukan tujuan utamanya untuk masuk ke market *nugget* atau sosis, karena produsen itu sudah terlalu banyak. Sehingga kami akan lebih berkonsentrasi pada tepung telur dan telur cair, hal ini karena di Indonesia belum ada produsen dari dua produk itu.

Untuk *opportunity* dari hulu, kami melihat bahwa pemain lama yang ada masih menggunakan sistem kandang *open house*, mungkin sekitar 50% dari kandang mereka masih menggunakan sistem ini, sehingga masalah pun muncul. Pada tahun 2009-2010 ini, 2010 adalah puncaknya dimana penyakit menjadi masalah utama sehingga produksi mereka menurun. Oleh karena itu kami ingin mengambil kesempatan ini, karena kami menggunakan sistem *closed house* atau tertutup, kemudian mesin yang kita gunakan semuanya telah otomatis, sehingga kapasitas 10.000 ekor itu hanya butuh satu orang pekerja saja. Nah, itu untuk produksi DOC-nya. Disini kami akan bersaing, pada saat produksi yang lain turun, kita akan naikan jumlah produksi. Karena dibandingkan 2008, produksi 2009 turun, 2010 juga turun produksinya. Ini bukan karena permintaan tidak ada, tapi karena ada permasalahan di penyakit yang menurunkan produksi itu.

Dan untuk *feed*-nya, ini juga perlu kan?. Pada awalnya kami akan membangun pabrik pakan, namun setelah dianalisis oleh saya, dengan investasi yang besar, dilihat dari keuntungan dan juga dari nilai *return*-nya lama, akhirnya kami beralih, *feed* ini tidak akan dikembangkan, mungkin dalam jangka waktu tiga atau empat tahun yang akan datang dan kemudian dialihkan dana investasi tersebut

(lanjutan)

untuk produksi DOC. Sehingga yang harusnya bertahap produksi DOC-nya antara tiga sampai empat tahun, kita akhirnya hanya membutuhkan dua tahun. Untuk pemenuhan kebutuhan *feed*, kami sudah mulai melakukan ancap-ancang untuk bernegosiasi dengan pabrik *feed* yang sudah ada saat ini.

P : Kerjasama dengan bentuk seperti apa yang akan dijalin oleh PT XYZ dengan pabrik *feed* yang sudah ada?

C : kita akan memilih pabrik *feed* yang tidak memiliki produksi DOC. Sehingga akan terjadi *win-win solution*, kita akan *join* dan berdasarkan hubungan jual-beli yang saling menguntungkan, dimana di Indonesia belum ada sistem kerjasama seperti ini. Belum ada.

P : Lalu perusahaan *feed* yang telah anda jadikan target untuk menjalin kerjasama?

C : sudah ada. Ada dua pabrik yang kami lihat sekarang ini, yaitu Global dan Malindo, hanya untuk Malindo kami sedikit ragu karena mereka memiliki produksi DOC, sehingga kami lebih cenderung kepada Global dan kemarin sudah ada pembicaraan kearah sana. Sistemnya, kita akan belanja *feed*-nya dia untuk DOC kita, atau dia akan belanja DOC kita dengan *feed* dia.

Kan sekarang sistemnya adalah 'kawin', setiap satu DOC butuh dua kilogram pakan. Nah, keuntungan kami jelas dari penjualan DOC, kemudian keuntungan dari *feed* dia. Karena saat ini, pada saat terjadi kelangkaan DOC, maka yang punya DOC dan punya *feed* akan mempunyai kans lebih besar untuk menghajar market saat ini. Sehingga buat apa kami harus membangun pabrik pakan seharga enam puluh milyar dengan pengembalian modal selama

(lanjutan)

enam tahun hingga sepuluh tahun, mendingan kami bikin *breeding farm*.

P : kita akan membahas mengenai faktor internal perusahaan, menurut anda apa yang menjadi *strength* dari perusahaan ini?

C : bagi saya, yang jelas adalah *capital*, kami memiliki sumber pendanaan yang cukup besar. Artinya kita mengalokasikan dana sebesar seratus milyar setahun dan akan bertahap selama lima tahun, jadi selama tahun itu target kita lima ratus milyar atau bias dikatakan setara dengan lima puluh juta dollar. Itu target kita. Nah, ini salah satu *strength* kita. Kemudian yang kedua adalah *networking*, di kemitraan atau peternakan. Kita telah berpengalaman selama tujuh tahun dan kita juga memiliki sistem yang berbeda dengan orang lain. Kita punya sistem yang lebih terbuka, yah, kasarnya lebih sosialis, jadi lebih terbuka dengan para peternak, *win-win solution*. Menurut saya, itulah kelebihan kita dibandingkan dengan orang lain. Ada pula teknologi yang kita aplikasikan di peternakan kami adalah teknologi yang akan menjadi satu-satunya di Indonesia.

Dan kita untuk produksi tidak akan main-main. Seluruh SOP akan kita lakukan, hal ini banyak dilupakan oleh orang lain, misalnya ada salah satu elemen yang dianggap kurang penting untuk diterapkan, tapi kita akan mengikuti. Sehingga target kita adalah mendapatkan sertifikasi ISO.

P : Bisa anda jelaskan lebih jauh mengenai teknologi yang akan anda aplikasikan di perusahaan ini?

C : Mesin yang kami gunakan akan langsung didatangkan dari Belanda, dan kami memilih yang paling mahal. Ini bukan tanpa alasan, karena efisiensi yang kami anggap bukan lebih pada

(lanjutan)

peningkatan kuantitas dengan menekan biaya produksi, kita lebih mementingkan masalah kualitas. Sehingga biaya produksi tidak menjadi permasalahan. Penggunaan mesin ini akan berpengaruh pada harga DOC kami nantinya, dimana akan lebih mahal dua ratus rupiah dibandingkan dengan mesin biasa. Namun tidak menjadi masalah karena hasil produksi kami akan lebih baik dari yang lain. Sehingga kita akan mengincar *premium class* dimana harga kita kedepannya tidak lebih murah daripada yang lain, justru lebih mahal. Karena kita jual kualitas.

P : apakah anda yakin dengan penetapan harga premium ini?

C : sangat yakin. Karena saat ini sudah banyak orang yang pusing. Karena kita berbicara mengenai hasil produksi kita yang adalah banda hidup, dimana kualitas produk ini akan bergantung pada bibit awal. Pembeli saat ini semakin pintar, bagi mereka lebih baik membayar mahal seratus sampai dua ratus rupiah tapi hasil akhirnya bagus dibandingkan lebih murah tapi hasilnya tidak baik.

P : hasil buruk ini berkaitan dengan apa?

C : tingkat kematiannya, bobotnya, bobot akhir dan kerentanan penyakit. Semua ini dipengaruhi dari saat produksi dari bibit. Perlu diketahui bahwa pembelian DOC yang kurang satu gram dari standar akan menghasilkan sepuluh gram lebih kecil dari standar ayam yang siap dipanen. Ini yang dilihat oeh para pembeli saat ini, lebih baik mereka membeli lebih mahal dua ratus rupiah DOC yang mana nantinya mereka akan untuk sepuluh kali lipat. Ada hitung-hitungannya ini.

P : dapat dikatakan, perusahaan anda akan besar bila menerapkan strategi integrasi secara vertikal, baik ke hulu maupun ke hilir, bagaimana dengan permasalahan hokum monopoli?

(lanjutan)

- C : akan terjadi bila telah menguasai lima puluh persen, nah dengan kapasitas sekarang ini kami tidak akan mampu, terlebih kami hanya mengincar untuk menjadi nomor tiga, bukan nomor satu. Perusahaan induk kami memang nomor satu di Malaysia, namun market disana lebih kecil, sehingga di sini bias saja dia nomor sepuluh.
- P : baik, selanjutnya apa kelemahan anda?
- C : saat ini saya melihat kita kekurangan dalam sumber daya manusia.
- P : terutama dalam bidang apa?
- C : yang jelas, pertama adalah di bidang produksi, dengan target dua juta ekor per bulan, itu kita membutuhkan sekitar tiga hingga empat orang dan saat ini kita baru memiliki dua orang.
- P : empat orang ini dalam level apa?
- C : manajer produksi. Untuk level operator dan lever supervisor saat ini tidak menjadi masalah bagi kami. Kita lebih membutuhkan mereka yang mampu berada di level manajer. Kemudian untuk di kantor, kita lebih membutuhkan yang mengarah pada kemampuan melakukan *credit control*, yang dimana ini masih menjadi kelemahan kita. Untuk sistem informasi sudah tidak menjadi masalah lagi karena kita telah menerapkan sistem informasi pada perusahaan, yang nantinya akan mengintegrasikan setiap divisi yang ada sekaligus tersambung dengan perusahaan induk di Malaysia.
- P : bagaimana ancaman bagi perusahaan anda?
- C : kami merasakan adanya tekanan dari pemain lama karena kami adalah perusahaan yang memiliki potensi untuk menjadi besar. Ini terlihat saat kemarin kita akan melakukan pembelian bibit untuk

(lanjutan)

produksi DOC. Kami tidak diberikan oleh dua perusahaan besar yang memiliki ijin untuk melakukan impor *parent stock*. Sehingga kita harus melakukan negosiasi dengan perusahaan yang lebih kecil dari mereka. Kami akan mendapatkan ancaman dari sisi produksi, namun tidak pada sisi lainnya. Kami memiliki sistem yang lebih baik, yaitu sistem kemitraan kami. Sistem ini tidak mudah untuk ditiru. Karena nilai atau akar ekonomi yang mereka gunakan jauh berbeda dengan kami yang lebih sosialis. Kemudian saya melihat ada kesempatan untuk menyerang mereka lewat segi hukum, dimana mereka telah melakukan kejahatan kartel. Saat ini dua perusahaan besar tersebut sudah mendapat hukuman dari KPPU dimana mereka tidak boleh menjual DOC lebih dari harga empat ribu lima ratus per ekor. Saat ini harga pasar mendekati harga enam ribu rupiah, namun mereka tetap harus menjual dengan harga empat ribu lima ratus rupiah. Kemudian keran impor memang di tutup untuk tahun 2009 dan 2010, namun pada 2011 akan kembali dibuka untuk impor PS.

Bahkan bila dirasakan tidak memungkinkan untuk memperoleh PS dengan jumlah yang sesuai kebutuhan, perusahaan kami akan melakukan investasi pada *grand parent*, namun kami telah melakukan kerjasama dengan salah satu perusahaan penghasil GP di Indonesia, sehingga kami tidak perlu berinvestasi lagi. Kerjasama yang kami lakukan itu seperti ini, perusahaan GP yang kami dekati tidak dapat melakukan ekspansi pada perusahaan mereka karna pasar pada segment PS sangat terbatas, kami kemudian melakukan perjanjian, dimana mereka akan melakukan ekspansi produksi PS yang kemudian akan kami beli dan sebagai tambahannya, kami melakukan pembayaran sebanyak tiga puluh persen di awal. Dan perjanjian ini telah selesai kami lakukan. Sehingga pada tahun 2011, 2012 dan 2013, kita sudah tidak ada

(lanjutan)

masalah untuk persediaan PS. Perusahaan itu adalah PT Subur di Bandung.

P : sepertinya kita sudah melihat banyak opportunity bagi perusahaan, baik dari DOC maupun adanya regulasi dari KPPU berkaitan dengan kehajatan kartel dua perusahaan besar di Indonesia.

C : betul, itu adalah peluang-peluang yang akan dimanfaatkan oleh perusahaan kami.

P : kapan anda menargetkan untuk bergerak memasuki hilir bisnis ini?

C : perusahaan kami membidik *processing* sebagai target utama, karena sudah ada akuisisi perusahaan induk terhadap Nutrilife, maka tahun 2011 sudah bisa terealisasi. Karena peluang yang ada sangat besar, misalnya seperti pabrik roti, masih menggunakan bahan baku impor. Bahkan kami akan memperdalam lagi pasarnya. Dimana beberapa perusahaan masih menggunakan telur konvensional, inilah yang menjadikan mereka target utama untuk memasarkan produk telur cair yang jauh lebih higienis.

Produk akhir kami belum pernah diproduksi sebelumnya oleh perusahaan lokal. Hal ini terjadi karena investasi yang sangat tinggi, dimana satu mesin saja membutuhkan dua puluh milyar.

P : kenapa beberapa perusahaan besar dengan modal yang kuat, tidak ikut melakukan investasi pada produk ini?

C : saya melihat bahwa beberapa perusahaan besar yang ada saat ini lebih cenderung untuk melihat produk yang umum, hal ini berbeda dengan produk yang akan kami hasilkan, karena lebih spesifik menembus pasar. sesuai dengan keinginan kami untuk berkonsentrasi pada B2B yaitu sebanyak enam puluh persen dan empat puluh persen untuk B2C.

(lanjutan)

- P : apakah perusahaan ini sudah memiliki RPA sendiri?
- C : sudah, kami telah bekerja sama dengan IPB untuk menggunakan fasilitas mereka dan memberikan keuntungan bagi mereka dengan investasi pada pembaruan mesin pabrik dan memperbolehkan mahasiswanya untuk magang di perusahaan kami. Selain itu mereka akan mendapatkan pendapatan dari harga sewa. Keuntungan bagi kami tentu saja banyak, yaitu penghematan investasi dan mendapatkan nama besar dari institusi tersebut, sehingga pasar akan lebih mudah ditembus dan perusahaan bisa mendapatkan beberapa sertifikasi, misalnya ISO dan HCCP.

Memang beberapa strategi perusahaan kami sering dikatakan gila, misalnya kami akan melakukan ekspansi pada *commercial farm* untuk ayam petelur. Banyak perusahaan yang tidak mau karena beranggapan bahwa pasar yang ada sangat terbatas, hanya pada wet market dan modern market. Nah, perusahaan kami melihat bahwa ini dapat dijadikan skala industri yaitu dengan cara memproduksi produk-produk akhir kami itu tadi. Total investasi pada *commercial farm* ayam petelur membutuhkan dana sebanyak empat puluh milyar. Satu hal yang paling jelas terlihat sebagai peluang adalah konsumsi produk unggas yang masih sangat rendah di Indonesia bila dibandingkan dengan negara-negara asia tenggara lainnya.

Harga yang sangat berfluktuasi di Indonesia seringkali disebabkan oleh fluktuasi harga pokok produksi, hal ini berkaitan dengan sistem konvensional yang masih mereka gunakan. Berbeda dengan perusahaan ini, investasi memang besar pada penggunaan mesin namun kami dapat menghemat hingga sepuluh persen HPP kami. Dari tingkat kebocoran pakan hingga kebutuhan tenaga kerja di peternakan. Sehingga penggunaan mesin ini benar-benar berdasarkan perhitungan yang cermat. Contohnya pada telur,

(lanjutan)

dengan kami menggunakan telur cair kami dapat mengurangi penyusutan pada saat pengiriman dengan metode konvensional sebesar lima persen. Hal-hal seperti ini yang kami sebut sebagai inovasi, karena belum ada perusahaan peternakan yang menggunakan metode seperti ini.

- P : bisa anda jelaskan lebih lanjut mengenai sistem kemitraan yang anda miliki?
- C : saya bisa jelaskan lebih jauh, tapi saya harap strategi ini tidak di tulis secara gambling pada thesis yang anda kerjakan.
- P : apakah perusahaan yang nantinya akan anda rebut posisinya sebagai nomor tiga memiliki jenis bisnis B2B seperti perusahaan anda?
- C : saya rasa tidak ada, karena mereka masih berpatokan pada sistem bisnis yang umum digunakan perusahaan-perusahaan di industri ini. Inilah yang menjadikan kami berbeda dan ada kesempatan untuk mencapai posisi tersebut dari segi jumlah produksi DOC misalnya.
- P : berapa tahun target yang perusahaan canangkan untuk mencapai posisi tersebut?
- C : berdasarkan perhitungan manual dengan target produksi DOC yang sudah saya sebutkan sebelumnya, kami dapat mengejar posisi nomor tiga hanya dalam waktu dua tahun. Namun untuk memastikan hal tersebut, kami menargetkan waktu selama empat tahun. Karena Sierrad saat ini hanya mampu memproduksi sebanyak dua hingga tiga juta ekor setiap periode.