

STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING RUMAH POTONG AYAM PT XYZ

Arli^{*1}, Arief Daryanto^{**}, dan Dudi S. Hendrawan^{***}

^{*)}PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk

Kantor Cabang Pembantu IPB, Jl. Raya Darmaga KM 9, Bogor 16680

^{**})Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***})Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor
Gedung MB IPB - Jl. Raya Pajajaran, Bogor 16151

ABSTRACT

The objectives of this study were (1) analyzing the role of parties in the value chain that affect PT XYZ competitiveness, (2) identifying the RPA PT XYZ stakeholders' key players, (3) analyzing internal and external (IE) factors that affects the competitiveness of RPA PT XYZ, (4) formulating strategic long term objectives and goals to increase the competitiveness of RPA PT XYZ, (5) analyzing strategies' priorities and alternatives to improve the competitiveness of RPA PT XYZ. The method used in this study was descriptive analysis. The analysis tools used in this study were global value chain, stakeholders' analysis, internal factor evaluation, external factor evaluation, IE Matrix, SWOT, and quantitative strategic planning matrix. Based on the results of global value chain analysis, stakeholders analysis, internal and external analysis, and the company's visions and missions, the long term objectives are (a) to provide value added for customers, (b) to maximize business operation's profit, (c) to increase stakeholders' welfare, (d) to operate a sustainable business operation. Results on the IE Matrix and the SWOT analysis, the strategies that can be used to achieve the strategic long term objectives and goals are (a) to increase the effectiveness and the efficiencies of the supply chain management; (b) to implement performance evaluation on employees and business partners; (c) to strengthen the company's image as a high quality domestic chicken-based food producer in Indonesia; (d) to enhance researches and developments; (e) to build strategic alliances with external live chicken suppliers; (f) promote the importance of animal protein consumption to Indonesian society. Three priority strategies resulted from QSPM analysis are create enhancing the effectiveness and efficiency of the supply chain, implementing performance evaluation on employees and business partners, and strengthen the company's image as a high quality domestic chicken-based food company in Indonesia.

Keywords: competitiveness, global value chain, poultry slaughterhouse, PT XYZ

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis peran aktor-aktor di dalam rantai nilai Rumah Potong Ayam (RPA) PT XYZ yang berpengaruh terhadap daya saingnya, (2) menganalisis para pemain kunci dalam stakeholders RPA PT XYZ, (3) menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal (IE) yang berpengaruh terhadap daya saing RPA PT XYZ, (4) memformulasikan tujuan dan sasaran jangka panjang strategik untuk meningkatkan daya saing RPA PT XYZ, (5) menganalisis alternatif dan prioritas strategi untuk meningkatkan daya saing RPA PT XYZ. Metode yang digunakan adalah analisis deskriptif. Analisis yang digunakan adalah global value chain, analisis stakeholder, internal factor evaluation, external factor evaluation, matriks IE, SWOT, dan quantitative strategic planning matrix. Hasil dari analisis global value chain, analisis stakeholders, analisis internal dan eksternal, dan visi-misi perusahaan, tujuan jangka panjang adalah (a) menyediakan nilai tambah bagi pelanggan, (b) memaksimalkan laba dari hasil operasi bisnis, (c) meningkatkan kesejahteraan stakeholders, (d) melakukan kegiatan sustainable business. Hasil matriks IE dan analisis SWOT, strategi untuk mencapai sasaran dan tujuan jangka panjang strategik adalah (a) meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen rantai pasok; (b) mengimplementasikan evaluasi kinerja untuk pegawai dan partner bisnis; (c) memperkuat citra sebagai perusahaan domestik penghasil makanan olahan berbasis daging ayam berkualitas tinggi di Indonesia; (d) meningkatkan kegiatan penelitian dan pengembangan; (e) membangun aliansi strategik dengan pemasok ayam hidup eksternal; (f) melakukan sosialisasi mengenai pentingnya konsumsi protein hewani kepada masyarakat Indonesia. Tiga strategi prioritas dari analisis QSPM adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi rantai pasok, mengimplementasikan evaluasi kinerja untuk pegawai dan partner bisnis, dan memperkuat citra perusahaan sebagai perusahaan domestik penghasil makanan olahan berbasis daging ayam berkualitas tinggi di Indonesia.

Kata kunci: daya saing, rantai nilai global, rumah potong ayam, PT XYZ

¹ Alamat Korespondensi:

Email: arli.prastowo@gmail.com

PENDAHULUAN

Komoditas ayam broiler merupakan primadona dalam sektor peternakan di Indonesia jika dibandingkan dengan komoditas peternakan lainnya. Sejak pertama kali ayam broiler diperkenalkan pada tahun 1980-an oleh pemangku kekuasaan di Indonesia terbukti dapat memberikan keuntungan yang cukup baik bagi peternak dengan masa periode produksinya hanya sekitar 30 hari dapat langsung menikmati hasilnya. Bisnis ayam broiler merupakan bisnis yang harga outputnya dan harga inputnya sangat sensitif karena 65–70% komponen produksi ayam broiler merupakan pakan ternak. Pakan ternak yang digunakan untuk memproduksi ayam broiler merupakan komponen biaya terbesar. Hal tersebut disebabkan bahan baku pakan berupa jagung dan bungkil kedelai yang masih tergantung pada impor sehingga memiliki ketergantungan terhadap harga komoditas jagung, dan bungkil kedelai internasional. Oleh sebab itu, efisiensi biaya merupakan hal yang mutlak untuk dilakukan oleh peternak baik dalam skala besar maupun skala kecil agar dapat meningkatkan pangsa pasarnya. Salah satu cara untuk dapat meningkatkan efisiensi biaya adalah dengan melakukan integrasi vertikal yang akan meningkatkan nilai tambah dan skala ekonomis. Integrasi vertikal bisnis ayam broiler ini dikenal sebagai V-IPB, yaitu *vertical integrated poultry business* merupakan strategi yang ideal untuk diterapkan dalam bisnis ayam broiler karena memiliki sebuah keterpaduan yang kokoh dalam setiap usaha penciptaan nilai tambah dan kegunaan, baik itu kegunaan bentuk, waktu, tempat, dan kepemilikan dalam suatu sistem komoditas mulai dari input, produksi, pengolahan hasil, dan jasa pemasaran (Daryanto, 2009).

Rumah Potong Ayam (RPA) PT XYZ merupakan salah satu perusahaan dalam industri ayam broiler yang memilih untuk fokus dalam satu komoditas, yaitu ayam broiler dengan strategi integrasi vertikal dimulai dari pembibitan *Day old chick* (DOC) final stok, penetasan DOC final stok, pabrik pembuatan tepung ikan, pakan ternak, peralatan ternak, peternakan produksi *live bird* internal dan mitra, pemotongan ayam, pengolahan lebih lanjut, sampai kepada ritel dan akan membangun restoran. RPA merupakan salah satu unit bisnis yang dimiliki oleh PT XYZ, sebuah perusahaan ayam terintegrasi di Indonesia yang telah tercatat di bursa saham Indonesia. RPA PT XYZ merupakan RPA modern pertama yang didirikan di Indonesia dengan kapasitas produksi sampai dengan 80.000 ekor/hari dan merupakan RPA dengan kapasitas terbesar di Kabupaten Bogor.

Investasi dan kondisi RPA PT XYZ yang belum pernah mencatatkan laba bersih positif sejak tahun 2005–2010 menyebabkan manajemen RPA PT XYZ harus meningkatkan daya saingnya, agar tidak menjadi sebuah investasi yang terbuang percuma. Disisi lain RPA PT XYZ juga dihadapkan pada tantangan meningkatnya persaingan akibat ditandatanganinya perjanjian perdagangan pasar bebas *Asean China Free Trade Area* (ACFTA) oleh pemerintah Indonesia dan meningkatnya perhatian masyarakat dunia terhadap *sustainability* dalam menjalankan bisnis. Adanya tantangan tersebut maka perlu dilakukan penelitian terkait analisis rantai nilai dan teori-teori manajemen strategi yang diharapkan dapat menghasilkan analisis strategi peningkatan daya saing RPA PT XYZ yang akan memberikan garis besar kepada perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan sehingga dapat mencatatkan laba bersih yang positif, memberikan kesejahteraan bagi *stakeholders*-nya, dan menjaga lingkungan sekitarnya agar tetap seimbang. Porter (1990) dalam Cho dan Moon (2003) yang membuat sebuah model yang disebut kerangka Diamond Porter dengan faktor-faktor yang memengaruhi daya saing adalah faktor, persaingan dan strategi bisnis, industri pendukung dan produk substitusi, dan kondisi permintaan lokal serta peran pemerintah dan peluang. Keenam faktor-faktor tersebut dapat menggambarkan kondisi daya saing sebuah negara atau pun industri. Adapun daya saing pada tingkat perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mendapatkan, mempertahankan, dan memperluas pangsa pasar dengan memperhatikan aspek-aspek keberlanjutan (*sustainability*). Isu *sustainability* yang dikemukakan oleh John Elkington (1988) dalam Swa (2010) menjadi isu penting pada masa sekarang ini, seperti sumber daya manusia, misalnya kesejahteraan buruh, kekerasan pada buruh, pemerataan pembangunan, dan lain sebagainya; kondisi lingkungan misalnya pemanasan global, pembalakan liar, banjir, dan sebagainya; dan kondisi perekonomian baik ekonomi sebuah negara, propinsi, daerah, industri, maupun sebuah perusahaan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran aktor-aktor dalam rantai nilai daging ayam broiler RPA PT XYZ, menganalisis harapan *stakeholders* kunci RPA PT XYZ, menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi daya saing RPA PT XYZ, merumuskan tujuan jangka panjang dan sasaran strategis untuk meningkatkan daya saing RPA PT XYZ, merumuskan alternatif strategi dan menganalisis prioritas strategi peningkatan daya saing RPA PT XYZ serta merumuskan implikasi manajerial bagi RPA PT XYZ.

Penelitian yang terkait dengan peningkatan daya saing RPA telah dilakukan oleh Suhendra (2009) yang meneliti tentang penyusunan strategi rumah potong hewan agar dapat memenangkan persaingan dari ketatnya persaingan antara produk Rumah Potong Hewan (RPH) dengan produk impor yang lebih murah serta kurangnya aspek sanitasi, skala ekonomis, dan kualitas daging yang dihasilkan dari RPH. Metode penelitian menggunakan adalah deskriptif dengan model studi kasus, pengumpulan data menggunakan teknik purposive sampling terhadap beberapa responden internal dan beberapa responden eksternal. Teknik pengolahan data menggunakan teknik rentang kriteria, Matriks IFE-EFE, matriks I/E, Matriks TOWS, dan Matriks QSPM.

Hanibal (2010) juga meneliti pada jenis perusahaan yang sama, yaitu rumah potong ayam di PT Prima Karya Persada mengenai kinerja rantai pasok yang dikerjakan oleh perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, yaitu mengumpulkan data dengan wawancara dengan pertanyaan terbuka dan mengumpulkan data kuesioner untuk kemudian diolah secara kuantitatif dengan menggunakan alat analisis *Importance Performance Analysis* (IPA). Hasil yang didapatkan adalah kurangnya komunikasi antara perusahaan dengan mitranya, kurang ketat dalam manajemen produksi, RPA belum memiliki kepala produksi dan kepala gudang untuk saling mengontrol, koordinasi antara RPA dengan konsumen kurang baik, dan investasi perlu ditingkatkan untuk membangun fasilitas penunjang produksi seperti alat transportasi dan perbaikan kandang.

Adapun ruang lingkup dari penelitian ini adalah formulasi strategi pada organisasi RPA PT XYZ sehingga faktor-faktor di luar RPA PT XYZ dianggap sebagai faktor-faktor eksternal. Strategi yang dihasilkan ditujukan kepada RPA PT XYZ, yaitu tahapan manajemen strategi yang dilakukan adalah sebuah formulasi sehingga implementasi dan evaluasi akan diserahkan kepada perusahaan; rantai nilai daging ayam merupakan rantai nilai daging ayam RPA PT XYZ; definisi operasional daya saing adalah kemampuan perusahaan untuk mendapatkan, mempertahankan, dan memperluas pangsa pasar dengan memperhatikan aspek keberlanjutan; definisi operasional keberlanjutan adalah tiga pilar utama.

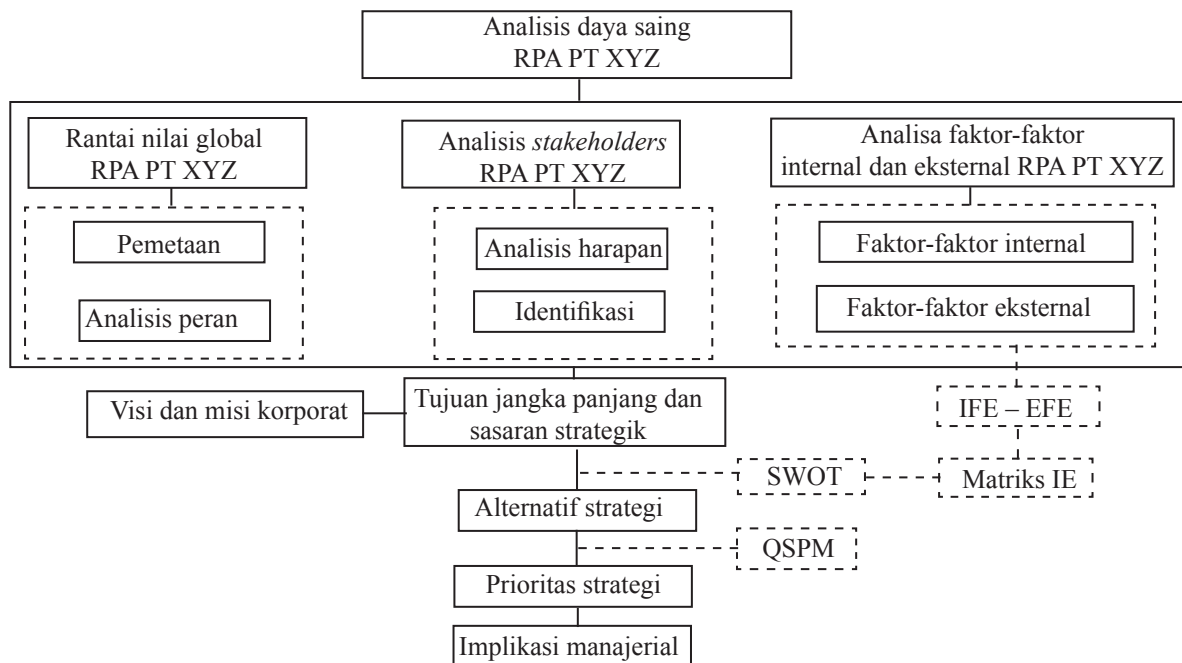
METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner, wawancara, dan observasi lapangan, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi pustaka berbagai sumber yang relevan. Pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan cara *depth interview* dan kuesioner, observasi lapangan, dan studi kepustakaan.

Penelitian ini merupakan studi kasus, dilakukan dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengambilan contoh dilakukan dengan cara sengaja (*purposive sampling*). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa responden yang bersangkutan memiliki pengalaman yang relevan dibidangnya. Responden yang akan dipilih terdiri dari responden internal dan responden eksternal. Penelitian ini menggunakan dua cara pengolahan dan analisis, yaitu analisis deskriptif dan analisis kuantitatif (analisis *stakeholders*, IFE, EFE, dan QSPM).

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan rantai nilai, identifikasi *stakeholders*, identifikasi faktor internal dan eksternal, visi dan misi dalam rangka merumuskan tujuan jangka panjang dan sasaran strategis RPA PT XYZ untuk kemudian diturunkan kepada strategi peningkatan daya saing. Analisis *stakeholders* digunakan untuk menentukan harapan pemain kunci, IFE, EFE, dan QSPM digunakan untuk menghitung skor faktor internal, eksternal, dan prioritas strategi. Kerangka pemikiran dari penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

Dalam penelitian ini rantai nilai global, analisis *stakeholders*, dan analisis faktor-faktor internal dan eksternal merupakan analisa yang menggambarkan daya saing RPA PT XYZ. Analisis daya saing ini kemudian dirumuskan ke dalam tujuan jangka panjang dan sasaran strategik RPA PT XYZ dengan mengikuti arahan dari visi dan misi korporat PT XYZ. Tujuan jangka panjang dan sasaran strategik RPA PT XYZ ditentukan sebagai garis besar untuk target-target yang ingin dicapai, alternatif strategi dibentuk dengan bantuan matriks SWOT yang diarahkan oleh matriks I/E untuk strategi yang dapat diterapkan berdasarkan dari hasil IFE dan EFE (David, 2007). Alternatif strategi yang telah diperoleh tersebut akan kemudian dijadikan prioritas strategi dengan menggunakan matriks QSPM sehingga pada akhir penelitian dapat diperoleh implikasi manajerial untuk menerapkan prioritas strategi yang telah diperoleh sebelumnya.



Gambar 1. Kerangka pemikiran penelitian

HASIL

Rantai Nilai Daging Ayam PT XYZ dan Peran Aktor-aktor Pada Rantai

Rantai nilai daging ayam PT XYZ terdiri dari dua tahap, yaitu identifikasi peta rantai nilai dan analisis peran aktor pada rantai nilai daging ayam. Hasil observasi, studi kepustakaan, dan wawancara diperoleh pemetaan rantai nilai serta peran aktor-aktor dalam rantai nilai. Pemetaan rantai nilai dapat dilihat pada Gambar 2. Aktor-aktor dalam penelitian ini dibagi menjadi dua, yaitu aktor utama dan aktor pendukung. Jenis pengelolaan rantai nilai ini adalah perusahaan terintegrasi atau hierarki yang memiliki level koordinasi sangat tinggi karena terdapat kontrol manajemen pada aktivitas bisnis di setiap mata rantai. Akan tetapi, daging ayam merupakan produk hilir dari rantai nilai ayam broiler, sedangkan RPA hanya menerima hasil dari produk hulu rantai nilai, yaitu final stok ayam broiler hidup. Pada sektor hulu terdapat berbagai rantai nilai yang memengaruhi daya saing daging ayam hasil produksi RPA PT XYZ.

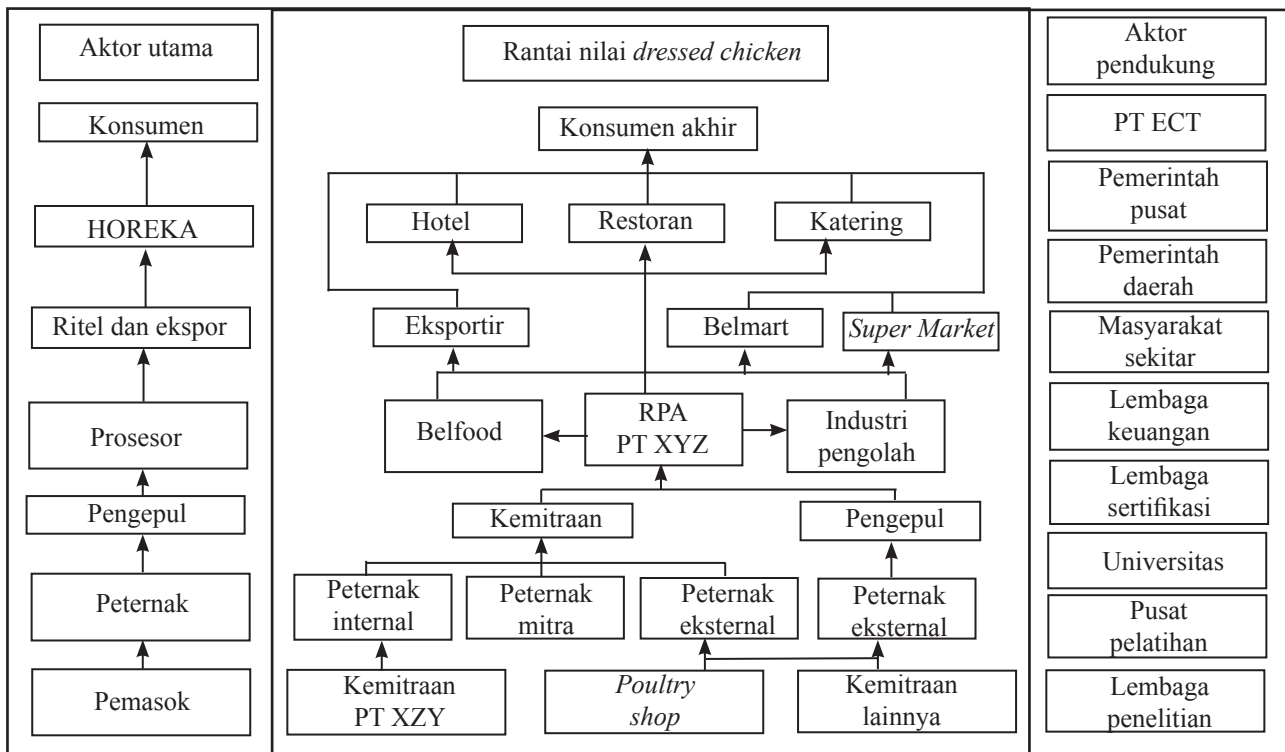
Analisis Harapan Stakeholders Kunci RPA PT XYZ

Harapan *stakeholders* kunci RPA PT XYZ (Tabel 1) diperoleh dari rangkaian analisis, yaitu proses identifikasi, proses penilaian, dan analisis harapan berdasarkan pengalaman responden yang terpilih

dari internal perusahaan. Hasil analisis *stakeholders* diperoleh tiga pemain kunci, yaitu manajemen korporat, pembeli produk utama, dan belmart (unit bisnis yang beroperasi pada tingkat ritel untuk melayani pelanggan akhir). Harapan dari ketiga pemain kunci tersebut dapat disimpulkan ke dalam tujuh harapan, yaitu peningkatan nilai perusahaan, kelangsungan dan pengembangan bisnis di Indonesia, pemenuhan keinginan pasar baik dari aspek kuantitas dan kualitas, harga kompetitif, peningkatan pelayanan, nilai tambah sosial untuk masyarakat dan pendidikan, dan dampak lingkungan yang rendah.

Tabel 1. Harapan *stakeholders* kunci RPA PT XYZ

<i>Stakeholders (key player)</i>	Harapan
Manajemen korporat	Peningkatan keuntungan dan nilai perusahaan Kelangsungan dan pengembangan bisnis Pemenuhan keinginan pasar
Balmart	Keuntungan (harga kompetitif) Kuantitas dan kualitas produk terjamin Produk inovatif Nilai tambah sosial
Pembeli produk utama	Keuntungan (harga kompetitif) Kuantitas dan kualitas produk terjamin Peningkatan pelayanan Dampak lingkungan yang rendah



Gambar 2. Pemetaan rantai nilai serta peran aktor-aktor dalam rantai nilai

Analisis Faktor-faktor Internal dan Eksternal RPA PT XYZ

Analisis faktor-faktor internal dan eksternal RPA PT XYZ diperoleh dengan melakukan observasi, studi kepustakaan, dan wawancara dengan menggunakan pertanyaan yang bersifat terbuka dan semi tertutup untuk menghasilkan tiga bagian sebagai berikut:

Faktor-faktor Internal PT XYZ

a. Kekuatan

Kekuatan yang berhasil diidentifikasi adalah lokasi yang strategis pada wilayah sekitar Jakarta. Jakarta merupakan kota dengan konsumsi daging ayam yang terbesar di seluruh Indonesia, yaitu sekitar 600 ribu ekor/hari. Kota Jakarta juga memiliki bisnis pangan berbahan dasar daging ayam berkualitas, yaitu RPA modern pertama yang dibangun di Indonesia pada tahun 1993 telah mendapatkan berbagai sertifikasi dari lembaga sertifikasi terkemuka di Indonesia. Disamping itu, Kota Jakarta memiliki jaringan pemasaran yang luas setelah 18 tahun berkibrah dalam bisnis ini yang diperoleh dari perusahaan yang melakukan kegiatan pemasaran bisnis ke bisnis mencakup Pulau Jawa dan Luar Jawa. Sarana pengelolaan limbah yang baik merupakan kekuatan bagi PT XYZ karena dalam

bisnis manufaktur ini limbah yang dihasilkan tergolong limbah berbahaya bagi lingkungan jika tidak dikelola dengan baik.

b. Kelemahan

Analisis penelitian menemukan bahwa kelemahan bagi PT XYZ, yaitu 1) kondisi peralatan yang berumur tua akan mengganggu kelancaran produksi dan kapasitas produksi belum optimal akan menyebabkan biaya produksi menjadi tidak efisien. 2) Pangsa pasar masih mengandalkan restoran cepat saji. Walaupun perusahaan telah memiliki jaringan pemasaran yang luas, tetapi lebih dari 50% produk yang dihasilkan masih memasok ke restoran cepat saji. 3) Rendahnya koordinasi antara departemen produksi, *Planning Production Inventory Control* (PPIC), gudang, dan pemasaran yang mengakibatkan adanya produk sisa yang tidak terdeteksi di gudang dan menyebabkan perusahaan dapat memusnahkan produk sisa tersebut sekitar 5 ton/bulan. 4) Rendahnya kemampuan karyawan pabrik dalam melakukan tugas administrasi menyebabkan terjadinya pengulangan pekerjaan administrasi yang mengakibatkan waktu terbuang secara percuma dan investasi perusahaan pada program *Axapta* (*software* perencanaan sumber daya perusahaan) belum terasa manfaatnya.

Faktor-faktor Eksternal RPA PT XYZ

a. Peluang

Potensi kenaikan konsumsi daging ayam masih tinggi, tetapi jika dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, konsumsi daging ayam Indonesia masih rendah. Potensi pasokan ayam hidup di sekitar RPA masih besar. Jawa Barat menempati peringkat pertama dalam populasi ayam broiler di Indonesia dengan populasi ayam broiler tertinggi di Kabupaten Bogor. Potensi perkembangan belmart yang merupakan anak perusahaan PT XYZ yang bergerak di bidang ritel produk ayam dan produk pendukungnya merupakan pelopor dalam ritel khusus daging ayam telah mencapai 52 gerai secara keseluruhan. *Rating* acara kuliner di Indonesia yang relatif tinggi dapat digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan citra perusahaan sebagai penghasil produk makanan berbasis daging ayam yang berkualitas di Indonesia dengan investasi iklan pada acara tersebut. Dukungan manajemen korporat yang kuat terhadap riset dan pengembangan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi terhadap produk dan proses yang dikerjakan oleh perusahaan. Harga ayam hidup yang fluktuatif merupakan peluang bagi perusahaan untuk menambah pasokan dengan memberikan harga yang stabil bagi pemasok dengan kriteria tertentu. Pertumbuhan ekonomi nasional merupakan indikator peningkatan pendapatan masyarakat Indonesia yang berarti peningkatan daya beli masyarakat. Peningkatan konsumsi daging ayam memiliki korelasi yang positif terhadap peningkatan daya beli masyarakat.

b. Ancaman

Tingkat suku bunga yang tinggi merupakan ancaman bagi perusahaan yang menggunakan pinjaman dari bank untuk mengembangkan usahanya karena beban bunga yang tinggi dapat memengaruhi keuntungan bagi perusahaan. Tren kenaikan impor daging dan produk turunannya menjadi ancaman bagi perusahaan karena dengan kondisi daya saing yang masih rendah perusahaan harus bersaing dengan produk substitusi lainnya yang telah memiliki daya saing lebih tinggi. Penyakit pada unggas yang belum dapat dikendalikan merupakan ancaman bagi perusahaan karena pada saat terjadi kelangkaan bahan baku maka perusahaan kapasitas produksi menjadi *idle*. Rendahnya kesadaran konsumen Indonesia terhadap daging ayam yang higienis merupakan ancaman karena pangsa pasar produk higienis saat ini terdapat di pasar modern,

sedangkan pangsa pasar daging ayam 65% berada di pasar tradisional. Tingkat susut jumlah dan bobot ayam hidup pada perjalanan menuju RPA tergolong tinggi merupakan ancaman yang perlu disikapi oleh perusahaan karena perusahaan menanggung biaya sebesar Rp250 juta/bulan. Jadwal kedatangan bahan baku sering tidak tepat waktu menyebabkan mesin menjadi *idle* dan meningkatkan biaya *overhead*.

Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal

Hasil evaluasi faktor internal menunjukkan bahwa total skor untuk IFE adalah 2,639. Urutan dua besar hal menjadi kekuatan adalah berpengalaman dalam bisnis makanan berbahan dasar daging ayam (0,139) dan lokasi strategis (0,135). Hal yang menjadi kelemahan adalah umur peralatan tua dan kapasitas tidak optimal (0,144) dan pangsa pasar mengandalkan restoran cepat saji (0,125). Hasil evaluasi faktor eksternal menunjukkan total skor 3,031 dan peringkat dua besar untuk peluang adalah potensi berkembangnya ritel belmart (0,105) dan potensi naiknya konsumsi daging ayam (0,094), sedangkan untuk ancaman adalah jadwal kedatangan (0,101) dan tingkat susut bobot dan jumlah ayam hidup (0,098).

Perumusan Tujuan Jangka Panjang dan Sasaran Strategik

Perumusan tujuan jangka panjang dan sasaran strategik untuk RPA PT XYZ dimaksudkan untuk memberikan arah kepada anggota organisasi dalam segala kegiatan pengambilan keputusan terkait dengan inisiatif pada setiap lini departemen. Perumusan ini didasarkan pada empat persepektif, yaitu visi dan misi korporat, analisis rantai nilai, analisis *stakeholders*, dan analisis internal eksternal yang telah dibahas pada bagian sebelumnya.

Tujuan jangka panjang strategik RPA PT XYZ, yaitu menyediakan nilai tambah bagi konsumen, memaksimalkan keuntungan hasil operasional RPA, meningkatkan kesejahteraan *stakeholders*, dan menjalankan bisnis yang berkelanjutan. Adapun sasaran strategik RPA PT XYZ terdiri atas: **pertama**, memberikan nilai tambah bagi konsumen akhir dengan cara meningkatkan kualitas produk dengan indikator produk *return* mencapai 5%; meningkatkan kualitas pelayanan dengan indikator keluhan pelanggan mencapai 5%; penguatan citra daging ayam berkualitas dengan meningkatkan *brand awareness* sampai menjadi *top of mind* dalam *mindshare* produk makanan berbasis daging ayam serta memperluas lini produk yang sesuai

dengan selera pasar dengan mengalokasikan sumber daya untuk riset dan pengembangan sebesar 10% dari profit yang dihasilkan.

Kedua, memaksimalkan keuntungan hasil operasional RPA melalui meningkatkan efisiensi di seluruh lini dengan pengurangan biaya *overhead* sebesar 5% setiap enam bulan; mengoptimalkan jumlah produksi agar mencapai skala ekonomis dengan menggunakan kapasitas produksi 80–100%; menjadi pemimpin pasar dengan peningkatan porsi pada pangsa pasar 10% setiap tahunnya; memperkuat pasokan dengan menambah pemasok eksternal dengan kapasitas pasokan 10.000 ekor/periode sebanyak tiga pemasok/bulan serta memperketat jadwal produksi dengan indikator keterlambatan dari jadwal mencapai 20% setiap hari.

Ketiga, meningkatkan kesejahteraan *stakeholders* dengan melakukan peningkatan kompetensi sumber daya manusia dengan memberikan pelatihan terhadap pegawai sebanyak dua kali setiap tahun; peningkatan penghasilan karyawan dengan memberikan bonus yang proporsional diambil dari 15% profit yang dihasilkan; dan menciptakan jenjang karier yang jelas untuk karyawan internal agar terjadi proses kaderisasi sebanyak 10 orang/tahun.

Keempat, menjalankan bisnis yang berkelanjutan dengan mempertahankan kualitas pengelolaan limbah dengan indikator 10% kesalahan; dan melakukan kegiatan tanggung jawab sosial kepada seluruh *stakeholders* terutama kepada masyarakat sekitar secara tepat guna dengan indikator 0% keluhan dari *stakeholders*.

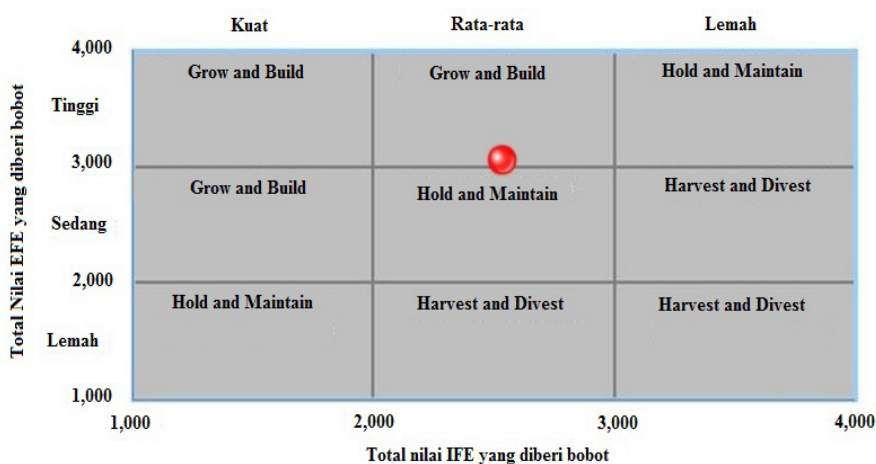
Perumusan Alternatif dan Prioritas Strategi

a. Matriks IE

Matriks IE merupakan matriks yang menggabungkan antara skor terbobot IFE dan EFE sehingga dapat diketahui pada kuadran perusahaan berada dan menjadi dasar dalam penentuan strategi. Pada matriks IE (Gambar 3) diketahui bahwa perusahaan berada pada kuadran 2 yang ditunjukkan dengan skor (2,639; 3,031), yaitu memposisikan perusahaan pada tingkat tumbuh dan berkembang sehingga strategi diarahkan kepada intensif atau integrasi. Perumusan strategi berada pada tingkat unit bisnis maka strategi intensif dan integrasi diarahkan kembali ke dalam keunggulan biaya atau diferensiasi.

b. Alternatif strategi

Perumusan strategi SO (*Strengths-Opportunities*) dengan melakukan sosialisasi mengenai pentingnya konsumsi protein hewani (S-1, S-2, S-3 vs O-1, O-2, O-3, O-4). Perumusan strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*) dengan memperkuat citra perusahaan sebagai penghasil pangan berbahan daging ayam di Indonesia yang berkualitas (W-1, W-2 vs O-1, O-3, O-5). Perumusan strategi ST (*Strengths-Threats*) dengan meningkatkan riset dan pengembangan produk yang berkelanjutan (S-1, S-2, S-3, S-4 vs T-1, T-2, T-3) dan melakukan kemitraan strategik dengan pemasok bahan baku ayam hidup eksternal (W-1, W-2 vs O-1, O-2, O-3, O-6). Perumusan strategi WT (*Weaknesses-Threats*) dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen rantai pasok (W-3, W-4 vs T-1, T-4, T-5) dan meningkatkan pengawasan kinerja berdasarkan KPI dan menerapkan sistem *reward and punishment* kepada karyawan pabrik dan mitra (W-3, W-4 vs T-1, T-2, T-4, T-5).



Gambar 3. Matriks I/E

c. Prioritas

Perusahaan memiliki sumber daya yang terbatas maka diperlukan tingkatan prioritas strategi untuk menentukan strategi mana yang dapat dikerjakan terlebih dahulu dan jika ternyata sumber daya yang dimiliki mencukupi maka strategi dapat diimplementasikan secara bersamaan. Tabel prioritas strategi secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 2. Tiga besar strategi yang terpilih adalah membuat tim penanggung jawab untuk rantai pasok, menerapkan evaluasi kinerja karyawan dan mitra, serta memperkuat citra sebagai perusahaan lokal makanan berbahan dasar daging ayam di Indonesia yang berkualitas.

Tabel 2. Prioritas strategi hasil perhitungan QSPM

Alternatif strategi	Total attractiveness score	Peringkat
S-O	3,643	6
S-T	4,187	3
W-O	4,012	4
	3,951	5
W-T	5,859	1
	5,408	2

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah rantai nilai daging ayam PT XYZ tergolong kepada rantai nilai *captive* karena pemasaran daging ayam hasil RPA masih mengandalkan rantai restoran cepat saji, sedangkan *stakeholders* yang memiliki status *key player* adalah manajemen korporat, pembeli produk utama, dan belmart serta harapan *stakeholders* kunci adalah peningkatan keuntungan, peningkatan pelayanan, kualitas dan kuantitas produk terjamin, kelangsungan dan pengembangan bisnis, produk inovatif, nilai tambah sosial, dan dampak lingkungan rendah. Pangsa pasar daging ayam hasil RPA di Indonesia merupakan peluang pasar yang jenis perdagangan tergolong *business to business* antara RPA dengan restoran cepat saji, industri pengolahan daging ayam dan ritel. Konsumen akhir lebih banyak memilih untuk membeli daging ayam yang dijual hidup di pasar tradisional dibanding dengan membeli daging ayam pada ritel dengan perbandingan 80% dengan 20% sehingga strategi yang tepat adalah strategi fokus diferensiasi. Sektor hilir ayam ras broiler serta letak RPA yang strategis berada pada sekitar Jakarta

merupakan kekuatan yang memiliki bobot tertinggi, sedangkan kapasitas produksi yang belum optimal serta pangsa pasar yang tergantung pada restoran cepat saji merupakan kelemahan yang memiliki bobot tertinggi. Potensi perkembangan ritel belmart serta potensi peningkatan konsumsi daging ayam di Indonesia merupakan peluang dengan bobot tertinggi, sedangkan jadwal kedatangan ayam hidup dari kandang ke RPA dan tingkat susut bobot atau jumlah ayam hidup di perjalanan dari kandang ke RPA merupakan ancaman bagi RPA. 5) Strategi WT-1 dan WT-2 memperoleh nilai *Total Attractive Scores* (TAS) tertinggi sebesar 5,859 dan 5,408, yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen rantai pasok, dan memperketat pengawasan terhadap kinerja karyawan dan mitra kerja. Strategi S-T menempati posisi ketiga, yaitu memperkuat citra sebagai perusahaan penghasil pangan berbahan daging ayam di Indonesia yang berkualitas dengan nilai TAS sebesar 4,187.

Saran

Saran yang direkomendasikan dalam penelitian ini adalah dalam pelaksanaan strategi peningkatan daya saing RPA PT XYZ perlu melibatkan berbagai pihak dalam rantai nilai, baik dari aktor utama maupun aktor pendukung terutama pemerintah daerah, akademisi, dan lembaga penelitian agar terjadi sinergi dan pelaksanaannya dapat sesuai dengan harapan seluruh *stakeholders*. Pengembangan berbasis klaster pada industri ayam broiler merupakan hal yang penting karena seperti pada kasus PT XYZ, terdapat kerugian yang cukup besar pada transportasi ayam hidup yang terletak cukup jauh dari RPA. Dengan keterbatasan waktu yang dimiliki baik oleh penulis maupun responden, masih banyak data-data yang belum tergal dengan baik sehingga untuk penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan data-data yang lebih mendalam dengan menggunakan *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan lebih banyak *stakeholders* yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan sehingga mendapatkan pandangan yang lebih luas serta mendalam mengenai harapan dan permasalahan yang terkait dengan daya saing daging ayam broiler di PT XYZ maupun daya saing daging ayam broiler nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Cho DS, Moon HC. 2003. *From Adam Smith to Michael Porter Evolusi Teori Daya Saing*. Jakarta: Salemba Empat.

- Daryanto A. 2009. *Dinamika Daya Saing Industri Peternakan*. Bogor: IPB Press.
- David VR. 2007. *Strategics Management Concept and Cases*. Ed. 11. New Jersey: Pearson International Edition.
- Hanibal MV. 2010. Analisis kinerja pasokan daging ayam segar pada Rumah Potong Ayam (RPA) studi kasus pada PT Primatama Karyapersada. [tesis]. Bogor: Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor.
- Porter ME. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. USA: The Free Press.
- Prayugo S. 2010. Analisis Rantai nilai ayam ras pedaging untuk meningkatkan daya saing (studi kasus di PT Charoen Pokphand Indonesia Tbk) [tesis]. Bogor: Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor.
- Suhendra AR. 2009. Perencanaan strategik perusahaan pemotongan hewan PT Elders Indonesia [tesis]. Bogor: Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor.