

MODEL JARINGAN PEMANGKU KEPENTINGAN EKOSISTEM AGILE

THE AGILE ECOSYSTEM STAKEHOLDERS NETWORK MODEL

Puti Retno Ali^{1)*}, Suprihatin Suprihatin, Nastiti Siswi Indrasti

Program Profesi Insinyur, IPB University
Kampus IPB Darmaga, Bogor, Jawa Barat, Indonesia
E-mail: puti@passolving.com

Makalah: Diterima 15 Desember 2022; Diperbaiki 20 Juni 2023; Disetujui 09 Juli 2023

ABSTRACT

Current business practices are no longer relevant in the VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) environment. VUCA reflects the speed of change, uncertainty, complexity, and ambiguity in the business world. Companies need to be agile to adapt to the prevailing VUCA situations. This study aims to provide an understanding of business agility from the perspective of stakeholder needs through a model. The method used is a focus group discussion involving the relevant stakeholders, with a case study conducted in an integrated chicken meat company. The results of the study reveal that an agile ecosystem stakeholder network model consists of seven stakeholder elements: academia, business, community, government, media, financial institutions, and customers as the core element of the model. The "customer" stakeholder element is the most crucial, while the other stakeholder elements influence each other in their actions, with their ultimate goal of meeting customer needs. By placing the customer element at the core of the model, the business environment can be aligned and better outcomes can be achieved. The recommendation derived from this study is the explicit formulation of company strategies in achieving business agility.

Keywords: agile, business agility, customer, model, stakeholder

ABSTRAK

Praktik bisnis saat ini sudah tidak relevan di lingkungan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity). VUCA mencerminkan kecepatan perubahan, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas dalam dunia bisnis. Perusahaan perlu mengadopsi agilitas untuk dapat beradaptasi dengan situasi VUCA yang terjadi. Penelitian ini akan memberikan pemahaman tentang agilitas bisnis dari perspektif kebutuhan pemangku kepentingan melalui sebuah model. Metode yang digunakan adalah *focus-group-discussion* dengan para pemangku kepentingan yang terlibat dengan studi kasus pada perusahaan daging ayam terintegrasi. Dari hasil penelitian, didapatkan model jaringan pemangku kepentingan ekosistem *agile* yang terdiri dari tujuh elemen pemangku kepentingan yaitu akademisi, bisnis, komunitas, pemerintah, media, lembaga keuangan, dan pelanggan sebagai inti model. Elemen pemangku kepentingan "pelanggan" merupakan elemen terpenting, sedangkan elemen pemangku kepentingan lainnya saling mempengaruhi dalam tindakannya, dimana tujuan akhir mereka adalah dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Elemen pelanggan sebagai inti dari model akan dapat menyelaraskan lingkungan bisnis dan memberikan hasil yang lebih baik. Rekomendasi dari hasil penelitian ini adalah perumusan strategi perusahaan secara eksplisit dalam mencapai agilitas bisnis.

Kata kunci: agilitas bisnis, agilitas, model, pelanggan, pemangku kepentingan

PENDAHULUAN

Saat ini bisnis sedang menghadapi VUCA (Ciolacu *et al.*, 2023; Sempiga dan Van Liedekerke 2023), yang merupakan singkatan dari *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity*. Menurut (Horney *et al.*, 2010), *volatility* mengacu pada kecepatan perubahan di dalam perusahaan, pasar, atau dunia pada umumnya. Hal ini terkait dengan fluktuasi permintaan, turbulensi, dan waktu produk yang singkat ke pasar. Di sisi lain, *Uncertainty* mengacu pada sejauh mana masa depan dapat diprediksi dengan penuh keyakinan. Bagaimana dengan *uncertainty* seringkali dirasakan dan dikaitkan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memahami apa yang sedang terjadi. *Uncertainty* adalah karakteristik

objektif lingkungan yang buruk karena karakteristik objektif yang baik seharusnya spesifik (*Specific*), terukur (*Measurable*), dapat dicapai (*Achievable*), realistis (*Realistic*), dan terikat waktu (*Time-bound*) (Bartle, 2011). Semakin tinggi tingkat *uncertainty*, semakin sulit untuk diprediksi. Di bawah situasi dengan *complexity* yang tinggi, tidak mungkin dengan mudah menganalisis lingkungan hingga sampai pada kesimpulan yang rasional. *Ambiguity* mengacu pada kurangnya kejelasan tentang bagaimana menafsirkan sesuatu, seperti informasi yang tidak lengkap, bertentangan, atau tidak akurat untuk dapat membantu dalam menarik kesimpulan yang jelas. Secara lebih umum, *ambiguity* mengacu pada ketidakjelasan dalam ide dan terminologi.

Semakin ambigu sebuah situasi, maka semakin sulit untuk ditafsirkan.

Situasi VUCA di alami oleh semua sektor termasuk agro industri (Kemenperin, 2021). Agro industri Indonesia merupakan salah satu pilar dalam sistem ekonomi yang juga merupakan sektor strategis dalam menciptakan output yang lebih besar berkat kontribusinya terhadap nilai tambah (Pratiwi *et al.*, 2017). Agro industri juga memiliki peranan penting sebagai penyedia kebutuhan pokok sandang, pangan, dan papan untuk masyarakat. Karena pentingnya peran agro industri tersebut, adanya situasi VUCA dapat menyebabkan munculnya isu sosial, ketahanan pangan, dan isu ekonomi (Falah, 2021). Berdasarkan (Kemenperin, 2021), *volatility* pada agro industri merujuk pada tingkat dan jenis perubahan yang terjadi setiap hari dalam pemasaran produk ekspor, pengendalian impor, dan penyediaan bahan baku. Perubahan-perubahan tersebut tidak dapat diprediksi, sering kali dramatis, dan terjadi dengan cepat. Dampak yang terjadi adalah dapat mengubah sistem rantai pasok yang telah terbentuk sebelumnya, memaksa perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terus-menerus. *Uncertainty* dalam agroindustri mengacu pada kesulitan dalam membuat prediksi yang akurat terkait dengan ekspor, perolehan bahan baku, dan bahan penolong untuk memenuhi kebutuhan industri di dalam negeri. Situasi yang tidak menentu ini membuat perencanaan dan pengambilan keputusan menjadi lebih sulit, karena faktor-faktor yang tidak dapat diprediksi sehingga mempengaruhi kegiatan bisnis. Situasi *complexity* di dalam agro industri merujuk pada pengembangan bisnis dalam industri ini menjadi semakin rumit dan menimbulkan kesulitan dalam mengelola perusahaan agro dari hulu ke hilir, terutama dalam hal pemilihan dan pengembangan teknologi yang semakin kompleks, perusahaan-perusahaan agro perlu menghadapi tantangan dalam mengelola sumber daya, memahami peraturan yang berlaku, dan menjaga keberlanjutan operasional. Tingkat *ambiguity* dalam agroindustri meningkat dalam memahami masalah dan solusi yang harus diambil dalam mengelola perusahaan untuk mencapai tujuan pengembangan industri. Perubahan lingkungan yang cepat, regulasi yang kompleks, dan kebutuhan pasar yang beragam menyebabkan ketidakjelasan tentang arah yang harus diambil. Hal ini menyebabkan perusahaan perlu beradaptasi dan mengambil keputusan yang tepat meskipun terdapat banyak faktor yang tidak jelas dan beragam perspektif yang harus dipertimbangkan. Selain itu, agroindustri di Indonesia juga memiliki struktur yang kaku dan statis, terjebak dalam birokrasi, budaya ketakutan, adanya ketidakefisienan karena silo fungsional, dan resistensi terhadap perubahan (Ali *et al.*, 2021).

Dalam menghadapi situasi VUCA, pendekatan *agile* dapat digunakan. Menurut (Putnik dan Putnik, 2012; Naslund dan Kale, 2020), pendekatan *agile* sesuai untuk diterapkan pada kondisi yang dinamis, tidak dapat diprediksi, dan

tidak pasti. Para praktisi lebih lanjut menyatakan bahwa agilitas bukanlah pendekatan metodologis tetapi pada dasarnya adalah pola pikir (Mikhieieva dan Stephan, 2020; Eilers *et al.*, 2022). Menurut (Gagnon dan Hadaya, 2018), organisasi atau perusahaan yang kurang memiliki agilitas dapat dengan mudah menempatkan diri mereka dalam situasi yang merugikan. Sebagai contoh, ketidakmampuan mereka untuk menjaga produk dan layanan mereka tetap relevan dengan tuntutan pasar saat ini kemungkinan besar akan mengakibatkan hilangnya pangsa pasar secara progresif. Selain itu, ketidakmampuan mereka untuk dengan cepat meningkatkan produksi dapat memaksa pelanggan mereka beralih ke pemasok lain. Akhirnya, ketidakmampuan mereka untuk dengan cepat mengurangi biaya selama masa-masa sulit dapat menyebabkan kesulitan keuangan. Kurangnya agilitas dalam bisnis bahkan dapat berakhir dengan fatal, dimana organisasi atau perusahaan tidak bisa dipertahankan hingga pada titik di mana mereka dipaksa untuk diakuisisi, atau bangkrut.

Agilitas bisnis membantu bisnis mendeteksi perubahan di pasar dan bereaksi dengan cepat terhadap produk pesaing (Prikladnicki *et al.*, 2020). Agilitas memungkinkan bisnis menjadi lebih kompetitif karena dapat mengubah arah dalam sekejap dan memanfaatkan peluang pasar atau melawan potensi ancaman (Gagnon dan Hadaya, 2018).

Di dalam suatu organisasi, pemangku kepentingan dianggap sebagai hal yang fundamental. Begitu juga pemangku kepentingan dalam agro industri. Bisnis dan pemangku kepentingan saling terkait dan saling mempengaruhi. Freeman (1984), dalam karyanya yang berjudul "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*," menjelaskan bagaimana hubungan antara perusahaan dan lingkungannya, di mana perusahaan ditempatkan di pusat dan berinteraksi dengan pemangku kepentingan di sekitarnya (Mainardes *et al.*, 2012). Dalam artikel lain disebutkan, pemangku kepentingan adalah individu atau kelompok yang akan terdampak oleh, atau dapat mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan aktivitas organisasi (Belyaeva *et al.*, 2020). Kaitan antara pemangku kepentingan dengan pendekatan *agile* yaitu di dalam agilitas mempertimbangkan konteks dan beradaptasi dengan realitas, serta memiliki fokus yang gigih pada kolaborasi dengan pemangku kepentingan, terus-menerus mencari umpan balik dari pemangku kepentingan, memberikan hasil yang berharga secara berkala, mengakui kesalahan dengan cepat, dan dengan cepat beradaptasi dengan informasi yang muncul (Eilers *et al.*, 2022).

Penelitian terkait pemangku kepentingan dalam menghadapi VUCA sudah dilakukan, antara lain (Schick *et al.*, 2017) melakukan penelitian untuk menentukan apakah, dan sejauh mana pemangku kepentingan dan pelaku konservasi di seluruh dunia

dalam menghadapi kondisi VUCA sebagai tantangan dalam sektor konservasi. (Schulze *et al.*, 2021) melakukan analisis melalui lensa VUCA, analisis pemangku kepentingan dan manajemen dalam sektor kesehatan publik. Beberapa konsep model pemangku kepentingan juga telah dikembangkan, antara lain pengembangan model konsep Hexa helix (Rachim *et al.*, 2020) dalam kaitannya dengan manajemen bencana, dan pembentukan industri kreatif (Larasati, 2021).

Menurut (Ardito *et al.*, 2019), dengan memahami pengalaman yang dirasakan oleh pemangku kepentingan, dianggap sebagai faktor kunci keberhasilan bagi kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini sejalan dengan nilai yang terkandung dalam *Agile Manifesto*, yaitu “*individuals and interactions over processes and tools*” (Miller dan Gaida, 2019; Mikhieieva dan Stephan, 2020; Ozkan *et al.*, 2020; Eilers *et al.*, 2022). Dalam *Agile Manifesto*, pentingnya peran individu dan interaksi dalam pengembangan produk diakui lebih dari proses dan *tools*. Nilai ini menunjukkan bahwa dalam mencapai keberhasilan bisnis, fokus harus diberikan pada orang-orang yang terlibat dan bagaimana mereka berinteraksi, daripada hanya mengikuti proses atau menggunakan *tools* tertentu. Dalam konteks agilitas, pengembangan produk tidak hanya tentang alat dan teknik yang digunakan, tetapi juga tentang keterlibatan individu dan kolaborasi yang erat antara tim di dalam organisasi dan pemangku kepentingan.

Penelitian yang menggambarkan kolaborasi dan hubungan antar pemangku kepentingan dalam pendekatan *agile* belum dilakukan. Sejalan dengan hal ini, model yang akan terbentuk akan menjelaskan dan memandu hubungan-hubungan yang jelas antar pemangku kepentingan dalam pendekatan *agile* untuk memajukan teori pemangku kepentingan yang sudah ada. Oleh karena itu, terkait dalam cara bisnis mencapai agilitas mereka, tujuan kami adalah (1) mengidentifikasi pemangku kepentingan dan menganalisis kebutuhannya, (2) menyajikan model yang menjelaskan hubungan antara bisnis dan pemangku kepentingannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan kolaborasi dan hubungan antar pemangku kepentingan dalam pendekatan *agile*. Untuk itu, penelitian ini dimulai dengan melakukan analisis situasional para pemangku kepentingan yang terlibat dalam agro industri dalam mencapai agilitas bisnis mereka yang digambarkan menggunakan *Rich picture* dan dilanjutkan dengan membangun model hubungan antara bisnis dan pemangku kepentingan.

Dalam pelaksanaannya penelitian ini menggunakan metode kualitatif yaitu *focus group*

discussion dengan melibatkan sembilan pakar perwakilan dari pemangku kepentingan agro industri yaitu dari akademisi, sektor bisnis (perusahaan), asosiasi, pemerintah, media, dan institusi finansial. Metode ini dipilih untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang pengalaman, pendapat, sikap, dan persepsi pakar. Metode ini, memungkinkan para peserta pakar untuk berdiskusi dan memiliki kesempatan untuk saling berinteraksi serta berbagi pandangan mereka. Interaksi kelompok ini dapat menghasilkan pemikiran yang lebih kreatif dan ide-ide baru yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara individu.

Penelitian dilakukan pada salah satu perusahaan daging ayam terintegrasi di Jawa Tengah, pemilihan perusahaan daging ayam sebagai studi kasus dikarenakan sejarahnya yang mengalami fluktuasi signifikan sebagai respons terhadap perubahan bisnis. Dalam merespon perubahan, pada industri daging ayam terintegrasi terjadi pergeseran *main-revenue stream* dari ayam hidup dan pakan menjadi berfokus pada unit bisnis yang mendesak dan penting, yaitu unit bisnis daging ayam. Unit daging ayam (bagian hilir) ini berhubungan langsung dengan konsumen (manusia) yang merupakan entitas penting dalam bisnis sebagai pengguna akhir.

Pada awal diskusi, peneliti melakukan presentasi awal terkait situasi VUCA yang dialami oleh agro industri Indonesia, selanjutnya panel diskusi dibuka dengan peneliti sebagai moderator dengan lama waktu kurang lebih 2 jam. Diskusi diarahkan untuk mengidentifikasi kebutuhan pemangku kepentingan dan hubungannya satu sama lain, serta peran mereka dalam menghadapi situasi VUCA saat ini. Dalam hal pemilihan pakar, terdapat dua kriteria yang digunakan yaitu, (1) memiliki keterlibatan dalam agro industri dan/atau penelitian yang bergerak dalam bidang agro industri, dan (2) memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang agilitas bisnis dengan pengalaman minimal 10 tahun. Tabel pakar yang dilibatkan dapat dilihat pada Tabel 1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian awal dimulai dengan analisis situasi VUCA yang dialami industri daging ayam saat ini. Analisis situasional ini dilakukan untuk menentukan kebutuhan pemangku kepentingan terkait dengan agilitas bisnis di industri daging ayam. Seperti agroindustri lainnya, industri daging ayam juga menghadapi situasi VUCA. Industri daging ayam, memiliki kelebihan dan kekurangan, terutama dalam hal budidaya. Karena dalam industri ini ada keterlibatan makhluk hidup, yaitu ayam hidup, sebagai bahan baku dalam proses produksi. Industri daging ayam berbeda dengan perusahaan manufaktur umumnya dalam hal ruang lingkup dan operasional.

Tabel 1. Daftar Pakar

Pemangku Kepentingan	Pakar	Jumlah (orang)
Akademisi	Peneliti dan Guru Besar Fakultas Peternakan	1
Praktisi Agile	Praktisi Agile & Co-founder dari Agile Consulting Firm	1
Praktisi agro industri (Bisnis)	Kepala R&D-QA-QC perusahaan agro industri	1
Pelanggan	Commissioner of Wholesaler	1
Asosiasi	Wakil Ketua Bidang Industri Pangan dan Peternakan	1
Pemerintah	Subkoordinator Analis Kebijakan dan Penanaman Modal, Direktorat Pengolahan dan Pemasaran Peternakan, Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan	1
	Kepala Dinas Ketahanan Pangan	1
Media	Presiden Direktur salah satu Media Pemberitaan	1
Institusi Finansial	Kepala Grup Perusahaan Hubungan Investor	1

Di industri daging ayam, kegiatan yang terjadi meliputi budidaya dan operasional pengolahan yang melibatkan siklus hidup lengkap mulai dari pembesaran ayam hingga pengolahan produk daging. Rantai pasok perusahaan daging ayam juga lebih kompleks karena melibatkan banyak pihak dalam prosesnya. Keberadaan banyak pihak di sepanjang rantai pasokan menghasilkan komunikasi yang panjang dari hulu ke hilir. Menurut (Hartati, 2021), industri daging ayam masih memiliki beberapa masalah kompleks, termasuk ketidakseimbangan antara pasokan dan permintaan, ketidakstabilan pakan di perusahaan bagian hulu, dan kurangnya ketersediaan data dan informasi yang akurat. Di sisi lain, masalah ini menjadi lebih kompleks karena munculnya permasalahan kelebihan pasokan, ekspor-pun tidak menjadi solusi yang memadai karena kurangnya daya saing produk daging ayam saat ini. Persaingan bisnis daging ayam mencapai puncaknya pada 10 November 2020, ketika Brasil memenangkan kasus melawan Indonesia melalui Organisasi Perdagangan Dunia/*World Trade Organization* (WTO). Hal ini mengharuskan Indonesia secara proaktif mengantisipasi kemungkinan masuk dan dominasi daging ayam dari Brasil, mengingat harga daging ayam dari Brasil jauh lebih rendah daripada harga daging ayam domestik. Di Indonesia sendiri, arus pendapatan utama perusahaan unggas umumnya berasal dari sektor hulu, yaitu pakan dan DOC (CPIN, 2020; JAPFA, 2021). Namun, pada tahun 2020, pendapatan mulai beralih ke *mid-stream area*, yaitu ayam broiler. Hal ini didukung oleh Peraturan Menteri Pertanian No. 32/PERMENTAN/PK.230/9/2017, yang mewajibkan pelaku usaha unggas dengan kapasitas produksi minimal 300.000 ekor per minggu harus memiliki Rumah Potong Hewan Unggas (RPHU) dengan fasilitas rantai dingin. Integrasi vertikal dalam perusahaan daging ayam memiliki rantai panjang dan cakupan yang luas (Widiyanti *et al.*, 2019). Sebelumnya, Industri daging ayam terintegrasi mampu menutupi kerugian dari unit bisnis lainnya, misalnya dari unit pakan, unit pengolahan, dan unit pemasaran, sehingga terjadi subsidi silang. Tujuannya menekan terjadinya kerugian di satu unit bisnis, dengan keuntungan terlihat di unit bisnis

lainnya. Namun, perusahaan daging ayam terintegrasi saat ini mulai mengalami kerugian di hampir semua unit bisnis mereka akibat lambatnya pertumbuhan ekonomi, permintaan mulai menurun, persaingan dengan perusahaan integrator besar di Indonesia, dan dengan ancaman dari Brasil. Data dari (BPS, 2022), Pada tahun 2021, terdapat total 397 perusahaan peternakan unggas di Indonesia, dengan 361 perusahaan yang beroperasi, 24 perusahaan tutup sementara, dan 12 perusahaan tutup secara permanen. Dari hasil FGD, hal ini disebabkan karena penurunan harga jual ayam dan telur di pasaran, yang disertai dengan kenaikan biaya produksi pakan yang mendominasi hampir 68-70% dari nilai produksi, sehingga menyebabkan fluktuasi jumlah bibit ayam DOC (day-old chicks), dan permasalahan lainnya. Dari hasil FGD, kemauan untuk pindah dari cara kerja lama ke cara kerja baru yang lebih efektif dan efisien, masih sangat sulit dilakukan. Disrupsi teknologi yang terjadi juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas. Ketika terjadi disrupsi teknologi, inovasi baru dan perubahan dalam cara kerja dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam proses bisnis. Teknologi baru seperti otomatisasi, kecerdasan buatan, analitik data, dan komputasi awan dapat mengoptimalkan operasi dan mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dengan memungkinkan lebih banyak pekerjaan diselesaikan dalam waktu yang lebih singkat. Namun, semua ini membutuhkan

Secara umum, industri daging ayam menghadapi kompleksitas dalam (1) mengelola rantai pasok mereka, termasuk pengadaan bahan baku, optimalisasi produksi, menjaga kontrol kualitas, menjaga *traceability* produk, dan mengelola jaringan distribusi (2) berusaha mencapai efisiensi operasional untuk mengurangi biaya mereka sambil menjaga kualitas produk yang dihasilkan, (3) menyeimbangkan antara tekanan biaya dengan investasi dalam teknologi, infrastruktur, dan tenaga kerja, (4) Memfasilitasi kolaborasi dan kerjasama antara pemain di industri daging ayam (5) menyeimbangkan kepentingan berbagai anggota, mengatasi konflik, dan mendorong pendekatan kolektif.

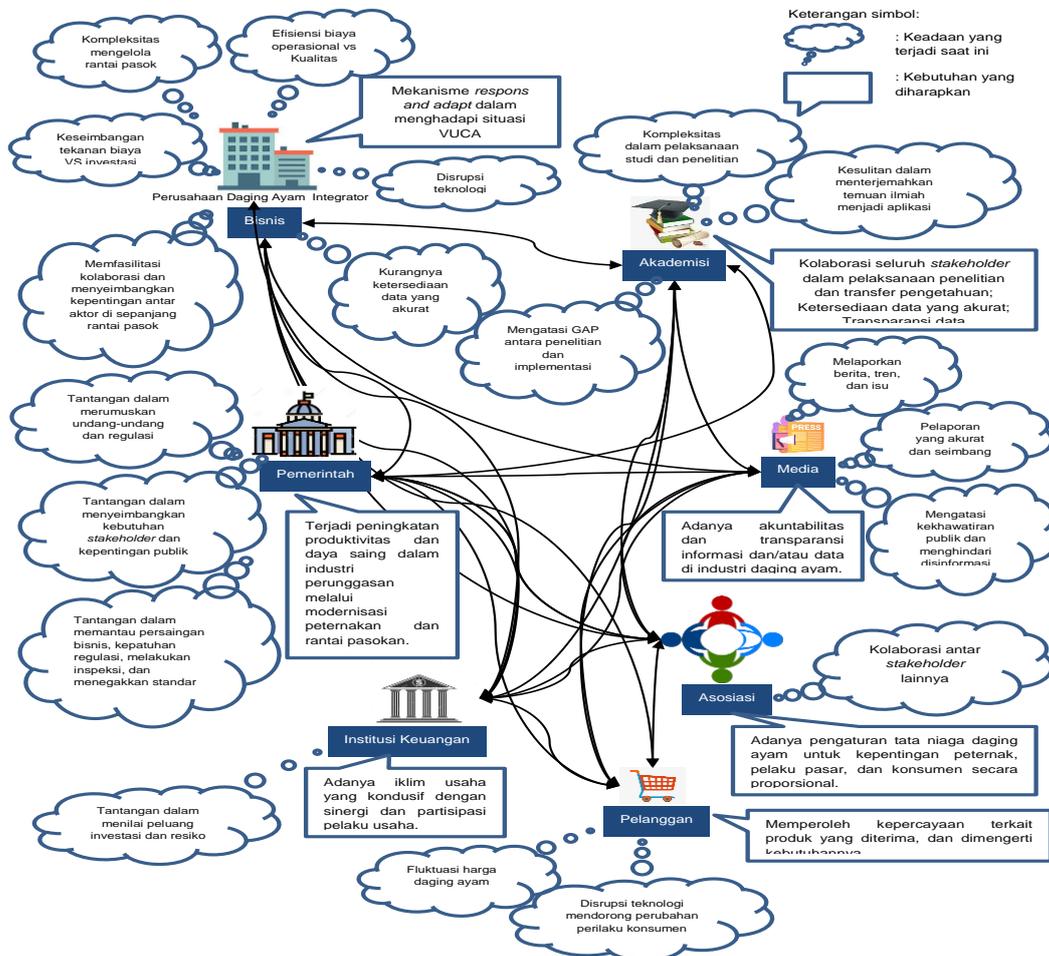
Pemangku kepentingan lainnya yaitu akademisi dan peneliti saat ini menghadapi kompleksitas dalam melakukan studi dan penelitian mereka untuk meningkatkan berbagai aspek agro industri, seperti teknik pembiakan, formulasi pakan, pengendalian penyakit, dan praktik keberlanjutan. Menerjemahkan temuan ilmiah menjadi aplikasi praktis juga dapat menjadi masalah yang kompleks. Memastikan transfer pengetahuan yang efektif kepada pemangku kepentingan industri dan mengatasi kesenjangan antara penelitian dan implementasi hal penting.

Pemerintah menghadapi tantangan dalam merumuskan dan mengimplementasikan undang-undang dan regulasi untuk memastikan keamanan pangan, kesejahteraan hewan, keberlanjutan lingkungan, dan praktik perdagangan yang adil dalam industri daging ayam. Pemerintah memiliki tugas dalam menyeimbangkan kebutuhan para pemangku kepentingan industri sambil menjaga kepentingan publik. Tantangan lainnya yaitu dalam memantau persaingan bisnis, kepatuhan terhadap regulasi, melakukan inspeksi, dan menegakkan standar di berbagai jenis peternakan ayam, pengolahan, dan distributor. Media sebagai salah satu pemangku kepentingan memainkan peran penting dalam

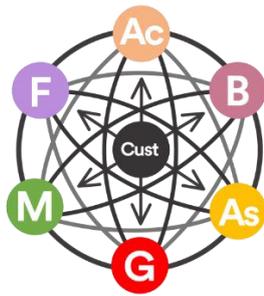
melaporkan berita, tren, dan isu terkait industri daging ayam. Namun, kompleksitas muncul dalam memastikan pelaporan yang akurat dan seimbang, mengatasi kekhawatiran publik, dan menghindari sensasionalisme atau disinformasi yang dapat mempengaruhi persepsi industri dan kepercayaan konsumen. Institusi keuangan juga menghadapi kompleksitas dalam menilai peluang investasi dan risiko dalam industri daging ayam. Mereka perlu mengevaluasi faktor-faktor seperti permintaan pasar, persaingan, risiko regulasi, praktik keberlanjutan, dan kelayakan keuangan saat memberikan pendanaan atau layanan keuangan kepada pelaku industri.

Analisis sistem kebutuhan pemangku kepentingan menggunakan *rich picture* pemangku kepentingan mencapai agilitas bisnis agro industri dapat dilihat pada Gambar 1.

Pada Gambar 1, tampak kebutuhan antar pemangku kepentingan saling berhubungan satu sama lain untuk dapat mencapai agilitas bisnis. Dari hasil *rich picture* didapatkan model jaringan pemangku kepentingan ekosistem agile, yang merupakan penyederhanaan hubungan antar pemangku kepentingan yang tergambar pada *rich picture* seperti terlihat pada Gambar 2



Gambar 1. Rich Picture Identifikasi Kebutuhan Pemangku kepentingan



Gambar 2. Model jaringan pemangku kepentingan ekosistem *agile*

Dari Gambar 2, maka pemetaan pemangku kepentingan adalah sebagai berikut:

Akademisi (Academics)

Saat ini para akademisi melakukan banyak penelitian tentang VUCA dan agilitas bisnis di sektor industri lain. Penelitian tersebut dapat menjadi *benchmarking* mengenai karakteristik situasi VUCA yang terjadi, agar praktisi dalam industri daging ayam dapat memahami situasi VUCA secara lebih komprehensif. Kolaborasi antar seluruh pemangku kepentingan diharapkan dapat memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian, adanya fasilitas dalam mentransfer pengetahuan, dan menerjemahkan hasil penelitian mereka ke dalam aplikasi praktis yang sederhana sehingga dapat dipahami oleh seluruh pelaku sepanjang rantai pasok industri daging ayam.

Bisnis (Business)

Bisnis dalam hal ini perusahaan memberikan perhatian khusus terkait kemampuan mereka dalam menghadapi situasi VUCA melalui mekanisme respon dan beradaptasi terhadap situasi yang dinamis. Meskipun perusahaan tertarik untuk menerapkan agilitas, pencapaian agilitas ini tidak terjadi tanpa rintangan dan mengalami kegagalan yang signifikan. Selain perubahan dalam struktur dan proses eksternal, para pelaku di dalam perusahaan menjadi faktor penentu yang relevan untuk agilitas. Struktur dan kerangka kerja eksternal, seperti *Scrum* atau *Kanban*, telah banyak diteliti dan diterapkan untuk meningkatkan arah strategis. Namun, struktur internal, yaitu keyakinan, sikap, atau disposisi seringkali menjadi hambatan utama dalam menerapkan agilitas. Faktor "orang" dalam agilitas ditekankan dalam *Agile Manifesto*, yang merupakan dasar utama pengembangan solusi yang *agile* dengan nilai-nilainya yang menyatakan "individu dan interaksi lebih diutamakan daripada proses dan alat" (Miler dan Gaida, 2019; Mikhieieva dan Stephan, 2020; Ozkan *et al.*, 2020; Eilers *et al.*, 2022). Dengan menghubungkan cara kerja yang lincah (*agile*) baik dalam fungsi pengiriman (*delivery*) maupun bisnis, perusahaan dapat mencapai pemahaman yang lebih mendalam tentang pelanggan dan dengan cepat

mengubah strategi pemasaran produk untuk memenuhi kebutuhan yang terus berubah.

Asosiasi (Association)

Peran asosiasi dalam suatu bisnis sangat penting, asosiasi ini juga berguna untuk menyuarakan secara terbuka pandangan anggota tentang hal hal yang menjadi kepentingan bersama atau dalam beberapa hal untuk melakukan pengawasan atas harga, output dan saluran distribusi. Asosiasi akan membantu para pelaku bisnis dalam pemasaran dan bersedia memberikan umpan balik bagi perusahaan. Hal ini bermanfaat dalam pertumbuhan perusahaan. Peran asosiasi juga bertindak sebagai pengawas kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan atau pemerintah. Asosiasi dibuat dengan suatu tujuan demi memajukan kepentingan para anggotanya sehingga harus memenuhi kepentingan Bersama yang memiliki banyak variasi. Tujuan-tujuan seperti menjadi wadah komunikasi antar anggota, memberi pengaruh politik dan juga sarana publikasi masing-masing bisnis dan perusahaan.

Pemerintah (Government)

Pemerintah merupakan pemangku kepentingan yang memiliki peran terbesar dalam dunia bisnis. Pemangku kepentingan ini berperan dalam pengawasan peraturan dan perundang-undangan, misalnya adalah pengawasan terhadap kebijakan persaingan usaha/bisnis. Seperti diketahui, bahwa persaingan di dalam negeri dikuasai oleh perusahaan integrator besar. Hal ini menjadikan tendensi kebijakan persaingan bisnis menjadi penting untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip persaingan dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan ekonomi. Integrasi prinsip-prinsip persaingan dalam kebijakan ekonomi harus dilakukan secara sistematis melalui strategi yang jelas dan koheren yang mencakup semua aspek masalah persaingan dan semua sektor ekonomi (KPPU, 2017). Tendensi kebijakan persaingan di Indonesia tidak terlepas dari tanggung jawab Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) yang memiliki fungsi utama dalam KPPU menegakkan hukum persaingan (UU No 5/1999). Namun, karena undang-undang persaingan hanyalah salah satu aspek dari kebijakan persaingan, penerapan kebijakan ini memerlukan keterlibatan instansi pemerintah terkait dan pemangku kepentingan lainnya.

Media (Media)

Opini masyarakat dan investor tentang perusahaan, kondisi pasar, informasi terkait permasalahan yang terjadi semua informasi ini dapat diperoleh dari media. Media memainkan peran penting dalam mengungkap, mempromosikan, mendidik, dan menyebarkan informasi. Media juga berperan dalam perusahaan menjaga lingkungan bisnis yang etis. Media adalah pemangku kepentingan yang penting dalam mempengaruhi dan membentuk sikap konsumen terhadap bisnis.

Finansial (Financial)

Lembaga finansial adalah perusahaan yang bergerak dalam bisnis yang berurusan dengan transaksi keuangan dan moneter seperti deposito, pinjaman, investasi, dan pertukaran mata uang. Lembaga keuangan mencakup berbagai operasi bisnis dalam sektor jasa keuangan termasuk bank, perusahaan perwalian, perusahaan asuransi, perusahaan pialang, dan investor. Lembaga keuangan memiliki peranan penting karena menyediakan pasar untuk keuangan dan aset, sehingga modal yang dimiliki dapat dialokasikan secara efisien ke area yang paling tepat. Selain itu, lembaga keuangan memainkan peran integral dalam perekonomian.

Pelanggan (Customer)

Pelanggan merupakan pemangku kepentingan terpenting dan merupakan inti dari model jaringan pemangku kepentingan ekosistem *agile*. Pelanggan adalah pemangku kepentingan utama dari suatu organisasi (Freeman, 1984; Glaveli, 2020). Sebagian besar perusahaan mengatakan pelanggan adalah prioritas utama mereka, tetapi ketika harus mengambil keputusan yang mengharuskan pemimpin organisasi untuk memilih antara pelanggan atau perusahaan, banyak perusahaan yang memilih keputusan yang lebih menguntungkan perusahaan dan merugikan konsumen. Penting bagi para perusahaan untuk mendefinisikan dengan jelas prioritas apa yang mereka tempatkan pada pelanggan dalam keputusan ini. Menurut Mcgrath dan Whitty (2016), pelanggan adalah orang yang menerima nilai atau output atau hasil dari suatu aktivitas. Berdasarkan definisi ini, istilah pelanggan digunakan pada dua tempat yang berbeda; satu di mana orang tersebut berkomitmen dalam aktivitas yang terjadi, dan satu lagi di mana orang tersebut tidak terlibat dalam aktivitas. Orang yang pertama memiliki andil dalam aktivitas menghasilkan suatu produk atau jasa dan yang kedua memiliki andil hanya dalam menggunakan atau mengkonsumsi produk atau jasa yang dihasilkan oleh aktivitas tersebut. Keduanya disebut sebagai pelanggan dan memiliki kepentingan komersial utama sehingga dapat dikatakan sebagai *pemangku kepentingan* yang utama yang harus menjadi prioritas utama.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa identifikasi pemangku kepentingan dalam mencapai agilitas bisnis di industri daging ayam dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan. Penelitian ini mengusulkan Model Jaringan Pemangku Kepentingan Ekosistem *Agile* untuk dapat mencapai agilitas bisnis dilihat dari kebutuhan para pemangku kepentingan. Di dalam Model Jaringan Pemangku Kepentingan Ekosistem *Agile* menambahkan pelanggan sebagai inti dari model. Model Jaringan Pemangku Kepentingan Ekosistem *Agile* selain pelanggan ditempatkan sebagai pusat model, model

ini terdiri dari 6 (enam) pemangku kepentingan yang terlibat dalam *pencapaian* agilitas bisnis, yaitu: (1) akademisi; (2) bisnis; (3) asosiasi; (4) pemerintah; (5) media; dan (6) lembaga finansial. Setiap elemen pemangku kepentingan akan saling mempengaruhi sebagai respons terhadap kebutuhan pelanggan sebagai inti model dalam situasi dunia yang selalu berubah. Model Jaringan Pemangku Kepentingan Ekosistem *Agile* telah dibuat untuk membantu perusahaan daging ayam dalam studi kasus ini untuk dapat bertahan dan berkembang dalam situasi VUCA. Model ini dibentuk oleh pengalaman dunia nyata dari orang-orang sebagai perwakilan dari sistem di dalam perusahaan daging ayam terintegrasi. Elemen pelanggan sebagai inti model akan dapat menyelaraskan lingkungan bisnis dan memberikan hasil yang lebih baik. Pada penelitian selanjutnya dapat difokuskan pada perumusan strategi perusahaan secara eksplisit dalam mencapai agilitas bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali PR, Machfud M, Sukardi S, Noor E, Purnomo D. 2021. The challenges in Indonesia poultry industry business. Di dalam: *The 1st Asia Pacific Conference on Industrial Engineering and Operations Management*. IEOM Society International. hlm 249–259.
- Ardito L, Ferraris A, Messeni Petruzzelli A, Bresciani S, Del Giudice M. 2019. The role of universities in the knowledge management of smart city projects. *Technological Forecasting and Social Change*. 142 July:312–321. doi:10.1016/j.techfore.2018.07.030.
- Bartle P. 2011. SMART; characteristics of good objectives. *Community Empower Collective*, siap terbit. [diakses 2021 Mei 18]. <http://cec.vcn.bc.ca/cmp/modules/pd-smar.htm>.
- Belyaeva Z, Shams SMR, Santoro G, Grandhi B. 2020. Unpacking stakeholder relationship management in the public and private sectors: the comparative insights. *EuroMed Journal of Business*. 15(3):269–281. doi:10.1108/EMJB-06-2019-0085.
- BPS. 2022. Poultry Establishment Statistic 2021.
- Ciolacu MI, Mihailescu B, Rachbauer T, Hansen C, Amza CG, Svasta P. 2023. Fostering engineering education 4.0 paradigm facing the pandemic and VUCA world. *Procedia Computer Science*. 217(2022):177–186. doi:10.1016/j.procs.2022.12.213.
- CPIN. 2020. CPIN's annual report.
- Eilers K, Peters C, dan Leimeister JM. 2022. Why the agile mindset matters. *Technological Forecasting and Social Change*. 179 March:121650. doi:10.1016/j.techfore.2022.121650.
- Falah TF. 2021. Strategy in developing human resource competency in VUCA world era (a case study in PPSDM ministry of home affairs

- Makassar region). *International Journal of Social Science*. 1(3):275–278. doi:10.53625/ijss.v1i3.430.
- Freeman RE. 1984. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Gagnon B dan Hadaya P. 2018. The four dimensions of business agility. *ASATE.*, siap terbit.
- Glaveli N. 2020. Corporate social responsibility toward stakeholders and customer loyalty: investigating the roles of trust and customer identification with the company. *Social Responsibility Journal*. 17(3):367–383. doi:10.1108/SRJ-07-2019-0257.
- Hartati ES. 2021. Isu strategis dan rekomendasi kebijakan perunggasan kerangka paparan. [Konferensi Pers] *Menakar Solusi Industri Perunggasan-INDEF.*, siap terbit.
- Horney N, Pasmore B, dan O’Shea T. 2010. Leadership agility: a business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*. 33(4):34.
- JAPFA. 2021. JAPFA’s annual report.
- Kemenperin. 2021. Kebijakan pemerintah dalam pengembangan agroindustri nasional di era VUCA. *Industry Information*, siap terbit. [diakses 2021 Jan 12]. <https://agro.kemenperin.go.id/artikel/6418-kebijakan-pemerintah-dalam-pengembangan-agro-industri-nasional-di-era-vuca>.
- KPPU. 2017. Mainstreaming of business competition policy in Indonesia.
- Larasati T. 2021. Creative city. *ICCN.*, siap terbit. [diakses 2022 Apr 10]. <https://titalarasati.com/tag/creative-city/>.
- Mainardes EW, Alves H, dan Raposo M. 2012. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*. 50(10):1861–1879. doi:10.1108/00251741211279648.
- Mcgrath SK dan Whitty SJ. 2016. Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*. 10(4):721–748.
- Mikhieieva O dan Stephan K. 2020. A retrospective on agile transformations: survey results on agility of german organisations. *2020 IEEE European Technology and Engineering Management Summit, E-TEMS 2020.*, siap terbit.
- Miler J dan Gaida P. 2019. On the agile mindset of an effective team - an industrial opinion survey. *Proceedings of the 2019 Federated Conference on Computer Science and Information Systems FedCSIS 2019*. 18(1):841–849. doi:10.15439/2019F198.
- Naslund D dan Kale R. 2020. Is agile the latest management fad? a review of success factors of agile transformations. *International Journal of Quality and Service Sciences*. 12(4):489–504. doi:10.1108/IJQSS-12-2019-0142.
- Ozkan N, Gok MS, dan Kose BO. 2020. Towards a better understanding of agile mindset by using principles of agile methods. *Proceedings of the 2020 Federated Conference on Computer Science and Information Systems, FedCSIS 2020*. 21:721–730. doi:10.15439/2020F46.
- Pratiwi NA, Harianto, dan Daryanto A. 2017. Peran agroindustri hulu dan hilir dalam perekonomian dan distribusi pendapatan di Indonesia. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*. 14(2):127–137. doi:10.17358/JMA.14.2.127.
- Prikladnicki R, Lassenius C, dan Carver JC. 2020. Trends in agile: business agility. *IEEE Software*. 37(1):78–80. doi:10.1109/MS.2019.2945652.
- Putnik GD dan Putnik Z. 2012. Lean vs agile in the context of complexity management in organizations. *Learning Organization*. 19(3):248–266. doi:10.1108/09696471211220046.
- Rachim A, Warella Y, Astuti RS, Suharyanto S. 2020. Hexa helix: stakeholder model in the management of floodplain of lake tempe. *Prizren Social Science Journal*. 4(1):20–27. doi:10.32936/pssj.v4i1.141.
- Schick A, Hobson PR, dan Ibisch PL. 2017. Conservation and sustainable development in a VUCA world: the need for a systemic and ecosystem-based approach. *Ecosystem Health and Sustainability*. 3(4). doi:10.1002/ehs2.1267.
- Schulze C, Welker A, Kühn A, Schwertz R, Otto B, Moraldo L, Dentz U, Arends A, Welk E, Wendorff JJ, et al. 2021. Public health leadership in a vuca world environment: Lessons learned during the regional emergency rollout of sars-cov-2 vaccinations in heidelberg, germany, during the covid-19 pandemic. *Vaccines*. 9(8). doi:10.3390/vaccines9080887.
- Sempiga O dan Van Liedekerke L. 2023. Investing in sustainable development goals: opportunities for private and public institutions to solve wicked problems that characterize a VUCA world. *Investment strategies: New Advances and Challenges*, siap terbit.
- Widiyanti R, Hidayat NN, Setianto NA, Mastuti S, Muatip K. 2019. Vertical integration of broiler industries in indonesia (analysis of case decisions number 02/KPPU-I/2016). *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*. 372(012005). doi:10.1088/1755-1315/372/1/012005.

