

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PAKAN TERNAK AYAM PETELUR
(Studi Kasus PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, Makassar)**

*AN ANALYSIS OF THE FORMULATION STRATEGIES
OF LAYING HENS FEED
(A CASE STUDY AT PT JAPFA COMFEED INDONESIA Tbk IN MAKASSAR)*

HARIS YASIN LIMPO



***PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2008***

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN
PAKAN TERNAK AYAM PETELUR
(Studi Kasus PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, Makassar)**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Pemasaran

Disusun dan diajukan oleh

HARIS YASIN LIMPO

Kepada

***PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2008***

TE S I S

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PAKAN TERNAK AYAM PETELUR (Studi Kasus PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, Makassar)

Disusun dan diajukan oleh :

HARIS YASIN LIMPO
Nomor Pokok : MM 97038

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 17 Oktober 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Prof. Dr. Haris Maupa, SE, M.Si
Ketua

Dr. Sumardi, SE, M.Si
Anggota

Ketua Program Magister
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA

Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc

ABSTRAK

HARIS YASIN LIMPO. Analisis Formulasi Strategi Pakan Ternak Ayam Petelur (Studi Kasus PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, Makassar) (Dibimbing oleh Haris Maupa dan Sumardi).

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan dan menyusun alternatif strategi dan menetapkan strategi pakan ayam petelur yang tepat dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan posisi perusahaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner. Data dianalisis dengan metode SWOT yang dikembangkan oleh David (2001).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor eksternal yaitu peluang yang dapat diraih oleh perusahaan adalah jumlah populasi ternak ayam petelur semakin meningkat yang ditunjukkan dengan skor bobot tertinggi 0,576. Faktor ini menjadi sangat penting karena berkenaan dengan pasar atau konsumen yang besar dapat meningkatkan permintaan dan pendapatan. Jumlah populasi yang besar tersebut di dukung adanya iklim investasi yang sehat dan potensi pemasaran telur yang masih terbuka lebar. Dilain pihak, ancaman utama yang dihadapi perusahaan yaitu belum optimalnya kerjasama (kontrak) dengan peternak ayam petelur, tingkat persaingan perusahaan sejenis semakin tinggi. Untuk faktor internal yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan adalah kekuatan utama yaitu jaringan (networking) yang luas (nasional) ditunjukkan dengan skor bobot tertinggi 0,392. Disisi lain, kelemahan utama yang dihadapi oleh perusahaan adalah sistem informasi manajemen (SIM) kurang diterapkan dan belum optimalnya promosi (skor bobot 0,098) dan sarana produksi belum optimal digunakan dengan skor bobot 0,128. Beberapa alternatif strategi yang menjadi prioritas untuk dilaksanakan adalah meningkatkan efisiensi yaitu mengurangi harga pokok produksi yang dapat dilakukan dengan membeli bahan baku dengan disiplin atau selektif. Strategi lainnya yang perlu untuk dilaksanakan secara berurutan berdasarkan jumlah total nilai daya tarik yaitu melakukan standarisasi mutu dengan pelatihan standar mutu, pembuatan SOP pengadaan dan produksi serta mengimplementasikannya (5,248), melakukan pengembangan atau perluasan pasar dengan memperluas area pemasaran dan pelanggan baru (4,226), meningkatkan kegiatan promosi berbiaya rendah, dapat berupa pamflet, spanduk, dan sebagainya (4,162), serta menerapkan Sistem Informasi Manajemen (2,797).

ABSTRACT

HARIS YASIN LIMPO. An Analysis Of The Formulation Strategies of Laying Hens Feed (a case study at PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk in Makassar) (Supervised by Haris Maupa and Sumardi).

The aim of the study was to identify the internal and external factors of the company and prepare appropriate alternative strategies to sustain and improve the position of the company.

The study was descriptive. The data and information gathered were analyzed qualitatively and quantitatively based on SWOT analysis developed by David (2001)

The results of the study indicate that the external factor, namely opportunity that can be gained by the company is the number of laying hen population increases from time to time as shown by the highest score 0,576. This factor is very important because the big market and consumer that can increase demand and income. The big population is supported by healthy investment climate and marketing potential of eggs which are widely open. On the other side the main threat is the non optimal cooperation (contract) with the breeders of laying hens and high competition among similar companies. The main strength of the internal factor is board networking as shown by the score 0,392. On the other side the weakness is the management information system is not fully applied and promotion is not optimal (score 0,128) Several alternative strategies to implement are : improving efficiency by purchasing raw materials selectively to reduce production making SOP of procurement and production and implementing it (5,248) developing market areas and new consumers (4,226) improving low cost promotion in the forms of pamphlets, banner and so on (4,162) and implementing management information system (2,797)

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu. Tesis ini berjudul Analisis Formulasi Strategi Pakan Ternak Ayam Petelur (Studi Kasus PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk, Makassar), dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, dan selanjutnya dirumuskan strategi pengembangan pakan ayam petelur.

Dengan selesainya tesis ini, penulis ucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof.Dr.Haris Maupa, SE, M.Si selaku pembimbing pertama dan Bapak Dr.Sumardi, SE, M.Si selaku pembimbing kedua, atas bimbingan, petunjuk, arahan serta ilmu yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dan penulisan tesis ini.
2. Pimpinan PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk, Makassar atas izin dan bantuan yang diberikan sebagai lokasi pelaksanaan penelitian, sehingga penulis dapat mengumpulkan data penelitian sesuai dengan harapan, sehingga pelaksanaan penelitian khususnya data yang diharapkan dapat diperoleh dan penelitian berjalan sesuai yang penulis harapkan.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, atas bantuan dan fasilitas yang diberikan sehingga penulis dapat menjalani proses perkuliahan dengan baik dan sukses.
4. Kepada isteri tercinta Ida Faridah, dan anakku tercinta Muh.Fadil Zaki, Muh. Nabil Yasa, dan St. Ayesha atas segala pengorbanan,

dukungan dan pengertiannya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan ini.

Akhirnya semoga tesis ini dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, dan penulis menyadari tesis ini masih jauh dari kesempurnaan sehingga saran yang bersifat korektif dan konstruktif sangat penulis harapkan demi kesempurnaan tulisan ini.

Makasar, Oktober 2008

Penulis

Haris Yasin Limpo

DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
A. Kebijakan Pembangunan Peternakan	9
B. Pakan Ternak Ayam Petelur	13
C. Industri Pakan Ternak	17
D. Analisis Perumusan Strategi	19
E. Alternatif Strategi Utama	26
F. Lingkungan Perusahaan	29
G. Pemasaran dan Produk	38
H. Kerangka Pemikiran	41
BAB III METODE PENELITIAN	45
A. Tempat dan Waktu Penelitian	45
B. Pengumpulan Data	45
C. Metode Pengolahan dan Analisis Data	46
D. Metode Perumusan Strategi	46
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	49
A. Keadaan Umum Perusahaan	49
B. Kinerja Pemasaran Pakan Ayam Petelur	57

	C. Kinerja Penawaran Pakan Ayam Petelur	64
	D. Formulasi Strategi Pakan Ayam Petelur	77
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	87
	A. Simpulan	87
	B. Saran	88
	DAFTAR PUSTAKA	89
	LAMPIRAN	92

DAFTAR TABEL

Nomor	halaman
1. Perkembangan Penjualan Pakan Ayam petelur pada PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk Makassar	4
2. Contoh Matriks Evaluasi Faktor Eksternal – EFE	43
3. Contoh Matriks Evaluasi Faktor Internal – IFE	43
4. Contoh Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)	46
5. Susunan dan Jumlah Karyawan	55
6. Sarana dan Prasarana	56
7. Volume Penjualan Pakan Ayam	61
8. Perkembangan Populasi Ayam Petelur	62
9. Bahan Baku Ayam Petelur	63
10. Total Penawaran Pakan Ayam Fase Starter	66
11. Populasi dan Panawaran Pakan Ayam Petelur Starter	69
12. Populasi dan Panawaran Pakan Ayam Petelur Grower	72
13. Populasi dan Panawaran Pakan Ayam Petelur Layer	76
14. Analisis Matriks EFE	78
15. Analisis Matriks IFE	80

DAFTAR GAMBAR

Nomor	halaman
1. Kerangka Analisis Perumusan Strategi	20
2. Kerangka Pemikiran Penelitian	38
3. Alur Pelaksanaan Perumusan Strategi	41
4. Ilustrasi Skema Matriks SWOT.	45
5. Saluran pemasaran pakan ayam petelur	59

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	halaman
1. Kuisisioner Identifikasi Faktor Eksternal Dan Internal	92
2. Kuisisioner Penentuan Bobot dan Peringkat Faktor-Faktor Eksternal dan Internal	94
3. Kuisisioner Penentuan Nilai Daya Tarik Alternatif Strategi	96

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan industri pakan ternak tidak lepas dari perkembangan peternakan, karena hasil produksi dari aktifitas industri pakan ternak digunakan sebagai masukan dalam kegiatan usaha peternakan.

Gambaran yang terjadi sejak tahun 1972 sebagai awal kebangkitan peternakan unggas (ayam ras) di Indonesia hingga tahun 1979 sebagai masa penyesuaian peternakan ayam ras untuk konsumen di Indonesia. Pada masa ini juga merupakan masa awal berkembangnya industri pakan ternak unggas dengan berdirinya beberapa pabrik pakan ternak unggas yang memasarkan produksinya pada kalangan peternak ayam ras yang kala itu masih terbatas. Tetapi titik balik dan perkembangan yang cerah terjadi setelah tahun 1980 sampai dengan sekarang, ayam ras sudah diterima di masyarakat Indonesia secara luas. Peternakan ayam ras berdiri dimana-mana bagai jamur dimusim hujan. Bahkan peternakan ayam ras diseluruh Indonesia dapat mencapai jumlah ayam jutaan ekor. Besarnya jumlah ayam ras secara nasional, menyebabkan pabrik-pabrik kebanjiran permintaan pakan ternak unggas (ayam ras), khususnya ayam ras petelur.

Pengembangan usaha peternakan ayam ras petelur merupakan salah satu upaya dalam pemenuhan kebutuhan manusia akan protein hewani yang semakin meningkat. Hal ini disebabkan oleh peningkatan pendapatan perkapita penduduk serta ilmu pengetahuan yang mengakibatkan semakin meningkatnya permintaan masyarakat akan

pemenuhan gizi tersebut. Jika peristiwa atau fenomena ini tidak diimbangi dengan pengembangan usaha ternak, seperti peternakan ayam ras petelur maupun usaha peternakan lainnya, maka kebutuhan masyarakat terhadap produk peternakan tersebut tidak akan terpenuhi. Olehnya itu, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap produk peternakan berupa telur maupun daging maka pengembangan usaha peternakan ayam ras petelur merupakan usaha yang potensial untuk dikembangkan.

Pengembangan usaha peternakan ayam ras petelur tersebut tidak hanya berpusat pada daerah perkotaan atau daerah-daerah tertentu saja, akan tetapi pengembangan usaha tersebut sampai pada daerah pelosok atau daerah pedesaan. Hal ini disebabkan karena usaha peternakan ayam ras petelur ini mampu memberikan keuntungan yang cukup besar, menghasilkan produk telur ayam ras yang sangat diminati oleh masyarakat, daging yang dihasilkan ternak tersebut pada saat afkir juga memiliki nilai jual yang cukup tinggi, selain itu feces atau limbah/kotoran yang dihasilkan oleh ternak ayam ras petelur juga masih dapat memberikan tambahan penghasilan bagi para peternak dan pengusaha.

Selain ditentukan oleh berbagai faktor yang telah dikemukakan di atas seperti faktor permintaan yang semakin meningkat, serta keunggulan yang dimiliki usaha peternakan ayam ras petelur, faktor pengetahuan peternak atau pemilik usaha juga sangat menentukan keberhasilan suatu usaha peternakan ayam ras petelur. Salah satunya adalah pengetahuan tentang penggunaan pakan baik kualitas maupun kuantitasnya, dimana faktor pakan merupakan salah satu faktor yang turut mempengaruhi pertumbuhan dan produksi telur.

Untuk memenuhi permintaan pakan ternak, maka pihak peternak tidak perlu lagi berpikir tentang bagaimana menghasilkan pakan ayam ras petelur yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan ternak ayam ras petelur setiap periodenya. Hal ini disebabkan karena sudah banyaknya perusahaan-perusahaan skala besar maupun kecil yang memproduksi pakan yang dibutuhkan oleh peternak ayam ras petelur tersebut

PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Makassar merupakan salah satu perusahaan pakan ayam ras petelur yang cukup besar dan berkembang di Sulawesi Selatan, bahkan perusahaan ini merupakan cabang perusahaan yang bertanggung jawab terhadap ketersediaan pakan di Kawasan Timur Indonesia. Perkembangan perusahaan tersebut tidak terlepas dari permintaan pakan ayam ras petelur yang semakin meningkat serta kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pakan petelur tersebut.

Perkembangan volume penjualan pakan ayam ras petelur pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk unit Makassar selama tahun 2001 sampai dengan 2006 cenderung mengalami fluktuasi. Pada tahun 2002 pihak perusahaan mengalami penurunan penjualan pakan hingga 0,49 % akan tetapi pada tahun-tahun selanjutnya mengalami peningkatan. Tahun 2005 meskipun penjualan pakan ternak ayam ras petelur mengalami peningkatan akan tetapi peningkatan tersebut masih lebih rendah jika dibandingkan dengan pada tahun 2004. Terjadinya fluktuasi volume penjualan pakan ayam ras petelur pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk unit Makassar dapat dipengaruhi oleh faktor salah satu faktor yaitu pemasaran pakan tersebut.

Untuk mengetahui lebih jelas perkembangan penjualan pakan ayam ras petelur pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Makassar dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Penjualan Pakan Ayam Ras Petelur pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Makassar

No	Tahun	Volume Penjualan (Kg)	Rata-rata Perbulan (Kg/Bln)	Perkembangan (%)
1.	2003	144.054.500	12.004.540	0,00
2.	2004	143.354.300	11.946.190	-0,49
3.	2005	171.020.000	14.251.670	19,30
4.	2006	174.175.300	14.514.610	1,84
5.	2007	250.573.500	20.881.130	43,86

Sumber : Data Sekunder PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk Unit Makassar

PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk unit Makassar adalah salah satu industri pakan yang memproduksi pakan ayam petelur, disamping perusahaan lainnya yang memproduksi pakan ayam petelur. Dengan demikian terjadi persaingan yang sangat ketat sehingga menuntut perusahaan untuk melakukan efisiensi dan efektifitas dalam pengelolaan usaha. Usaha yang efisien dan efektif menuntut perencanaan yang matang, terutama menyangkut perencanaan strategi pengembangan pakan. Oleh sebab itu bila perusahaan ingin survive perlu perencanaan strategi untuk menjamin kematangan gerak dan arah kegiatan bisnis perusahaan.

B. Rumusan Masalah

Perusahaan pada umumnya bertujuan untuk memperoleh keuntungan maksimal dan mempertahankan hidup perusahaannya dengan

strategi pengembangan yang tepat. Dengan sumberdaya yang ada, perusahaan diharapkan dapat memanfaatkannya dan memperoleh keuntungan maksimal agar perusahaannya dapat berkembang. Hal ini dilakukan untuk mempertahankan jalannya perusahaan dalam lingkungan usaha yang terus berkembang.

Untuk dapat menyesuaikan diri dan bertindak terhadap perubahan yang terus-menerus terjadi dalam lingkungannya, PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk unit Makassar memerlukan strategi tertentu agar dapat mencapai tujuan diharapkan. Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang (Rangkuti, 2002 ; 35). Karena strategi adalah alat untuk mencapai tujuan, maka strategi harus memiliki sifat antara lain menyatu (*unified*) yaitu menyatukan seluruh bagian, menyeluruh (*comprehensive*) yaitu mencakup seluruh aspek, dan integral (*integrated*) yaitu seluruh strategi akan cocok atau sesuai seluruh tingkatan (Wahyudi 1996).

Strategi merupakan rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat (Glueck dan Jauch, 1994 ; 78). Esensi strategi merupakan keterpaduan dinamis faktor eksternal dan faktor internal yang berisikan strategi itu sendiri. Strategi merupakan respon yang secara terus-menerus atau adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal (Rangkuti, 2002 ; 37).

Dalam penelitian ini akan diteliti tentang strategi pemasaran pakan ayam petelur yang tepat bagi PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk unit

Makassar. Strategi yang tepat bagi perusahaan adalah strategi yang disusun dengan mempertimbangkan kondisi internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman yang ada dilingkungan eksternal yang selalu berubah.

Sehubungan dengan hal yang telah dikemukakan maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa yang dapat dianggap sebagai kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan dalam pemasaran pakan ayam petelur
2. Strategi yang bagaimana yang tepat bagi perusahaan dalam upaya mempertahankan posisi dalam pasar.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan.
2. Menyusun alternatif strategi dan menetapkan strategi pakan ayam petelur yang tepat dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan posisi perusahaan.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang akan dicapai dari hasil penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan dan diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi dalam mengembangkan pakan ayam petelur

2. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan informasi kepada pihak yang berkepentingan dan sebagai pembanding untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kebijakan Pembangunan Peternakan

Paradigma pembangunan peternakan adalah terwujudnya masyarakat yang sehat dan produktif serta kreatif melalui peternakan tangguh berbasis sumberdaya lokal. Untuk mencapai paradigma tersebut dilakukan berbagai misi yaitu 1) menyediakan pangan asal ternak, 2) memberdayakan sumberdaya manusia peternakan, 3) meningkatkan pendapatan peternakan, 4) menciptakan lapangan kerja peternakan, serta 5) melestarikan dan memanfaatkan sumberdaya alam, yang secara keseluruhannya selaras dengan program pembangunan pertanian yaitu membangun ketahanan pangan dan mengembangkan sektor agribisnis pertanian (Sudardjat, 2000 : 6). Selanjutnya pengembangan dibidang peternakan dilakukan melalui strategi pengembangan pilar peternakan utama yaitu 1) pengembangan potensi ternak dan bibit ternak, 2) pengembangan pakan ternak, 3) pengembangan teknologi budidaya. Ketiga pilar utama peternakan terkait oleh sanitasi dan kesehatan ternak serta peningkatan industri dan pemasaran hasil peternakan, pengembangan kelembagaan usaha dan keterampilan peternak serta kawasan pengembangan peternakan.

Menurut Diwyanto *et al.* (2000 ; 67-70) peternakan di Indonesia pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat kategori sebagai berikut.

1. Usaha peternakan bersifat pre industri dimana usaha bersifat subsisten, semua aktivitas dilakukan oleh peternak, hampir tidak ada peran organisasi pemerintah maupun swasta.
2. Usaha peternakan yang mulai timbul pertimbangan industri atau bisnis. Disini peran pemerintah dalam banyak hal cukup dominan dan hampir tidak ada industri swasta yang terlibat. Contoh usaha ini adalah peternakan kerbau, dan ayam buras.
3. Usaha peternakan dalam tahap ekspansi, dimana peran pemerintah dan swasta cukup besar. Pada tahap ini peran pemerintah dalam hal penelitian dan pengembangan cukup dominan walaupun swasta sudah tertarik untuk berusaha seperti contoh pada usaha sapi perah, domba, dan itik.
4. Usaha peternakan tahap industri yang matang, dimana peran swasta sangat dominan serta telah mampu mengembangkan penelitian dan pengembangan untuk mendukung usahanya.

Kebijaksanaan pengembangan pakan ternak diarahkan untuk mengoptimalkan pemanfaatan bahan baku pakan lokal untuk mengurangi ketergantungan terhadap impor bahan baku pakan. Kebijakan pengembangan pakan ternak meliputi : a) kebijakan pakan konsentrat, yaitu mengusahakan tersedianya bahan baku pakan konsentrat dengan jumlah dan mutu yang terjamin, mudah diperoleh disetiap waktu dan tempat serta harganya dapat dijangkau oleh peternak, mengusahakan adanya berbagai pilihan produsen pengolah pakan mulai dari pabrik besar sampai pada unit-unit pengolahan pakan skala kecil yang ada di pedesaan, mengusahakan agar dapat dibangunnya silo-silo seperti silo jagung pada sentra produksi

jagung, serta mengkaji ulang standar mutu bahan baku pakan dan pakan.

b) pengembangan pakan hijauan, yaitu mengoptimalkan lahan-lahan potensial untuk penyediaan bahan pakan hijauan dengan meningkatkan partisipasi peternak, mengembangkan teknologi limbah pertanian dan industri pertanian untuk pakan, mengembangkan jenis-jenis hijauan pakan sesuai dengan kondisi agroklimat setempat, serta mengembangkan tanaman leguminosa lokal sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas pakan hijauan yang diberikan peternak (Sudardjat, 2000 ; 5).

Secara umum untuk pengembangan pakan memiliki permasalahan-permasalahan, antara lain : a) kebutuhan bahan baku pakan tidak seluruhnya dipenuhi dari lokal sehingga masih mengandalkan impor, b) bahan baku pakan lokal belum dimanfaatkan secara optimal, c) ketersediaan pakan lokal tidak kontinyu dan kurang berkualitas, d) penggunaan tanaman legum sebagai sumber pakan belum optimal, e) pemanfaatan lahan tidur dan lahan integrasi masih rendah, f) penerapan teknologi hijauan pakan masih rendah, g) produksi pakan nasional tidak pasti akibat akurasi data yang kurang tepat, serta h) penelitian dan aplikasinya tidak sejalan (Budiman, 2001 ; 5).

Pengembangan peternakan di Sulawesi Selatan memiliki misi a) menyediakan pangan asal ternak yang cukup, baik kuantitas maupun kualitas, b) memberdayakan sumberdaya manusia peternakan agar menghasilkan produk yang berdaya saing tinggi di pasar domestik maupun global, c) menciptakan peluang-peluang usaha untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat, d) menciptakan lapangan kerja di bidang agribisnis dan agroindustri peternakan, dan e) memanfaatkan dan

melestarikan sumberdaya pendukung peternakan (Dinas Peternakan Sulawesi Selatan, 2001a ; 7).

Program strategis pembangunan peternakan di Sulawesi Selatan meliputi tiga hal yaitu 1) peningkatan ketahanan pangan, diarahkan pada upaya-upaya peningkatan dan pengembangan usaha-usaha peternakan skala kecil dalam penyediaan sumber protein hewani dan menunjang ketahanan pangan, 2) pengembangan agribisnis, diarahkan untuk pengembangan komoditas unggulan yang bersifat komersial, memiliki daya saing yang tinggi serta mendukung ekonomi wilayah di pedesaan, dan 3) pengamanan penyakit hewan, upaya untuk mencegah, membantu dan menanggulangi penyakit hewan yang ada baik penyakit bersifat ekonomis maupun penyakit yang bersifat strategis (Dinas Peternakan Sulawesi Selatan 2001b ; 3).

Berbagai permasalahan dalam pembangunan peternakan di Sulawesi Selatan, adalah : 1) kecenderungan penurunan populasi khususnya sapi dan kerbau karena makin tingginya pemotongan betina produktif serta faktor keamanan juga sangat berpengaruh dimana minat sebagian peternak untuk memelihara ternak menurun, 2) skala usaha kecil, umumnya skala usaha masih terbatas pada skala usaha sambilan dan hanya sebagian kecil yang menjadikan usaha pokok dan cabang usaha sehingga untuk bersaing dengan daerah lain yang menjadikan komoditasnya sebagai usaha pokok kurang kompetitif, 3) kualitas produk peternakan masih rendah, 4) terbatasnya permodalan, 5) lemahnya kelembagaan terutama di tingkat kelompok tani dan peternak (Dinas Peternakan Sulawesi Selatan 2001b ; 3).

B. Pakan Ternak Ayam Petelur

Berdasarkan spesifikasinya, bahan baku dibedakan menjadi 7 kelompok yaitu (a) kelompok biji-bijian seperti jagung, gandum, sorghum dan sejenis padi-padian, (b) kelompok hasil sampingan biji-bijian seperti dedak padi, dedak gandum dan polard, (c) kelompok biji-bijian sumber minyak yang mengandung energi tinggi seperti kacang tanah, wijen, kacang kedelai, (d) kelompok hasil sampingan biji-bijian seperti bungkil kedelai, bungkil kacang tanah, (e) kelompok hasil hewan sebagai sumber protein dan lemak seperti tepung ikan, tepung tulang, bekicot, tepung bulu dan lemak, (f) kelompok legium dan polong-polongan seperti kacang hijau, lamtoro serta (g) kelompok khusus seperti gula, tapioka, kapur dan premix (Kartadisastra, 1994 ; 24).

Ichwan (2003 ; 21), menyatakan bahwa secara umum bahan baku pakan ternak unggas adalah sebagai sumber energi dan sumber protein. Bahan pakan yang termasuk sumber energi yaitu: (1) jagung,. umumnya jagung kuning yang biasa digunakan sebagai bahan baku pakan, karena kandungan nutrisi jagung kuning relatif lebih baik, (2) dedak padi, (3) sorgum, umumnya digunakan sebagai bahan baku pakan ternak adalah yang berwarna putih. (4) tepung ubi kayu, penggunaannya dalam pakan ternak perlu di dahului dengan proses pemanasan, (5) pollard, merupakan limbah dari pengolahan gandum, (6) minyak nabati, (6) lemak hewan digunakan untuk pakan adalah lemak sapi.

Jenis bahan baku pakan sumber protein yaitu sebagai berikut: (a) bungkil kacang kedelai, dalam formula pakan unggas menjadi sumber

protein yang dominan, mengingat kandungan proteinnya sebesar 40 – 48 %, energi metabolismenya sebesar 2.330 kkal/kg, (b) kacang kedelai utuh juga dapat digunakan sebagai bahan baku pakan ternak, karena kandungan protein 37%, lemak 17,9%, serat kasar 5,7% dan energi metabolisme 3.510 kkal/kg, (c) bungkil kacang tanah, kelebihan bungkil kacang tanah ini adalah meningkatkan palatabilitas, (d) bungkil kelapa, merupakan bahan baku yang mempunyai pengaruh yang baik untuk meningkatkan kualitas karkas ayam ras pedaging, (e) ampas kecap, (f) bungkil biji kapuk, kandungan protein yang cukup tinggi, sekitar 25 – 30%, (g) tepung daun lamtoro, sebagai sumber protein nabati yang cukup baik untuk campuran pakan ternak, (h) tepung ikan, merupakan salah satu sumber protein terbaik, mengingat kandungan asam amino esensialnya sangat menunjang, (i) tepung bulu unggas, dan (j) tepung darah (Ichwan, 2003 ; 26).

Dalam usaha peternakan ayam ras petelur, makanan merupakan salah satu input di dalam keberhasilan produksi yang mempengaruhi tinggi rendahnya produksi telur. Pada dasarnya zat-zat makanan yang mutlak dibutuhkan ayam untuk tumbuh dan berkembang adalah karbohidrat, lemak, protein, vitamin, mineral dan air (Cahyono, 1994 ; 34). Bahan-bahan makanan yang biasa dipergunakan dalam ransum ayam petelur adalah jagung kuning, dedak halus, bungkil kelapa, bungkil kacang tanah, bungkil kedelai, tepung ikan, bahan-bahan makanan berupa kacang-kacangan dan hasil ikutan pabrik hasil pertanian, daun-daunan dan sebangsanya (Wahyu, 1988 ; 56).

Murtidjo (1987 ; 32) mengemukakan bahwa, pedoman kebutuhan nutrisi akan ayam petelur fase starter (0 – 6 minggu) adalah protein (18 – 20

%), EM 2.850 kkal, serat kasar 4%, lemak 3%, kalsium 1,1%, fosfor 0,75 %; fase grower (7 – 12 minggu) yaitu protein 17 – 18%, EM 2.800 kkal, serta kasar 5%, Lemak kasar 2,5%, kalsium 1,1%, fosfor 0,75% sedangkan untuk fase layer (23-dst minggu) yaitu protein 16,5%, EM 3000 kkal, serat 5%, lemak 3%, kalsium 3,25% dan fosfor 2,25%.

Tingkat optimum bagi anak ayam petelur (0 – 6 minggu) di daerah tropis seperti Indonesia sebesar 23% protein kasar pada tingkat EM 2.800 kkal/kg. Tingkat protein untuk ayam remaja (6 – 14 minggu) sebesar 18,5% protein kasar pada EM sebesar 3.080 kkal/kg. Tingkat protein pada masa produksi ke-1 sebesar 18% protein kasar pada tingkat EM 2.850 kkal/kg dan pada fase ke –2 sampai akhir sebesar 15% protein kasar (Rasyaf, 1997 : 50).

Kebutuhan makanan untuk ayam petelur berbeda-beda untuk tiap fase/periode pemeliharaan. Untuk fase starter jumlah makanan yang diberikan untuk setiap ekornya tergantung dari usia ayam, dengan rata-rata 5 – 40 gram/hari/ekor. Untuk fase grower pakan yang diberikan terdiri dari dedak, jagung giling dan konsentrat dengan perbandingan dalam 100 kg bahan pakan adalah 25 gram dedak halus, 45 gram jagung giling dan 30 gram konsentrat. Jumlah makanan yang diberikan antara 50 – 80 gram/ekor/hari, dengan tambahan makanan hijauan 18 – 20 gram/ekor/hari. Sedangkan untuk fase layer ransum yang diberikan berupa adonan terdiri dari dedak, jagung giling dan konsentrat. Dengan perbandingan per 100 kg bahan pakan adalah 3:4:3. Kebutuhan untuk tiap ekornya 100 gram per hari yang diberikan dua kali sehari, dengan tambahan hijauan kira-kira 20 gram/ekor/hari (Cahyono, 1994 ; 42).

C. Industri Pakan Ternak

Rasyaf (1997 ; 13) bahwa inti dari aktifitas pabrik makanan ternak adalah bahan makanan ini harus memenuhi persyaratan nutrisi yang sesuai. Bahan-bahan makanan harus memenuhi persyaratan seperti: (1) kandungan nutrisi bahan harus disesuaikan dengan sistem pencernaan ternak, (2) bahan makanan yang mempunyai daya saing tinggi sebaiknya dihindari, (3) bahan makanan yang hendak digunakan sedapat mungkin mempunyai ketersediaan sepanjang musim atau dalam satu kurun waktu. Adapun Persyaratan mutu pakan ternak yang dihasilkan pabrik pakan yaitu:

- a. Pakan ayam adalah campuran bahan baku asal tanaman dan ikutannya, di tambah vitamin, mineral dan antibiotika sesuai kebutuhan tipe ayam supaya dapat berproduksi secara optimal.
- b. Pakan ayam pedaging dibedakan 2 jenis, masing-masing digolongkan dalam satu jenis mutu; pakan awal adalah usia 1 hari sampai 4 dan 6 minggu, sedangkan makanan penggemuk adalah untuk usia 4 dan 6 minggu sampai 8 minggu.
- c. Pakan ayam petelur dibedakan 3 jenis, masing-masing digolongkan dalam satu jenis mutu, yaitu pakan pupuk petelur usia hari -6 minggu, pakan dara petelur usia 6 – 20 minggu dan pakan babon petelur yang sudah berproduksi usia lebih dari 20 – 22 minggu.

Untuk memenuhi kebutuhan pakan, baik dalam jumlah dan kualitasnya, maka diperlukan suatu teknologi pembuatan pakan. Teknologi

pembuatan pakan sangat mendukung kualitas pakan yang telah diformulasikan. Selain itu, formulasi pakan sangat memegang peranan penting karena menyangkut berbagai aktivitas kimiawi maupun fisiologi ternak dan pakan dengan jumlah tertentu sesuai dengan kebutuhannya.

Rasyaf (1997 ; 28-30), bahwa didalam meningkatkan kelayakan industri pakan ternak, diantaranya perlu ditingkatkan pemanfaatan kapasitas produksi, realokasi pemanfaatan sumber daya, pemanfaatan bahan baku secara efisien melalui program kemitraan dan menata aspek tata ruang lokasi industri dikaitkan dengan ketersediaan bahan baku dan program pengembangan peternakan. Industri pakan sebagai basis dan memegang posisi yang sangat strategis dalam pembangunan dunia perunggasan. Perkembangan industri bahan ternak yang merupakan industri penunjang pengembangan peternakan di Indonesia. Semakin berkembang sejalan dengan meningkatnya atau berkembangnya ilmu sehubungan makanan dan zat-zat makanan yang terkandung didalamnya terhadap kesehatan dan perkembangan hewan yang pada akhirnya akan menghasilkan output yang bisa dijadikan input bagi industri lain.

Industri pakan ternak unggas tidak lain adalah merubah bahan-bahan makanan berupa butiran-butiran dan hasil ikutan menjadi makanan yang nilai gizinya lebih tinggi berupa daging dan telur. Untuk mengubah bahan makanan menjadi daging dan telur harus dicapai jalan yang efisien dan ekonomis. Untuk dapat melaksanakan ini prinsip-prinsip ilmu nutrisi perlu diperhatikan dalam produksi unggas (Wahyu, 1988 ; 52).

D. Analisis Perumusan Strategi

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang (Rangkuti, 2002 ; 39-45). Karena strategi adalah alat untuk mencapai tujuan, maka strategi harus memiliki sifat antara lain menyatu (*unified*) yaitu menyatukan seluruh bagian, menyeluruh (*comprehensive*) yaitu mencakup seluruh aspek, dan integral (*integrated*) yaitu seluruh strategi akan cocok atau sesuai seluruh tingkatan (Wahyudi, 1996 ; 56).

Strategi merupakan rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat (Glueck dan Jauch, 1994 ; 52). Esensi strategi merupakan keterpaduan dinamis faktor eksternal dan faktor internal yang berisikan strategi itu sendiri. Strategi merupakan respon yang secara terus-menerus atau adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal (Rangkuti, 2002 ; 23).

Dilain pihak, menurut Nickols (2000 ; 2), strategi dapat diartikan dalam beberapa hal seperti rencana, pola, posisi, serta pandangan. Sebagai rencana, strategi berhubungan dengan bagaimana memfokuskan perhatian dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai. Sebagai pola, strategi berarti suatu ketetapan yang berdasarkan alasan-alasan tertentu dalam menentukan keputusan akhir untuk memadukan kenyataan yang dihadapi dengan tujuan yang ingin dicapai. Sebagai posisi, strategi berarti sikap yang diambil untuk mencapai tujuan, dan sebagai pandangan strategi

berarti cara memandang bentuk dan acuan dalam mengambil keputusan atau tindakan.

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi suatu keputusan sehingga mampu mencapai tujuan obyektifnya. Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Perumusan strategi adalah mengenali peluang dan ancaman eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Implementasi strategi sering disebut tahap tindakan manajemen strategi dengan mengubah strategi yang telah dirumuskan menjadi suatu tindakan. Evaluasi strategi adalah tahap akhir dari manajemen strategi dengan melakukan tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi, mengukur prestasi dan mengambil tindakan korektif (David, 2001 ; 28).

Menurut Wahyudi (1996 ; 41) tahap perumusan atau pembuatan strategi merupakan tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategi. Inti pokok dari tahapan ini adalah menghubungkan suatu organisasi dengan lingkungannya dan menciptakan strategi-strategi yang cocok untuk dilaksanakan. Proses pembuatan strategi terdiri dari empat elemen seperti dipaparkan sebagai berikut.

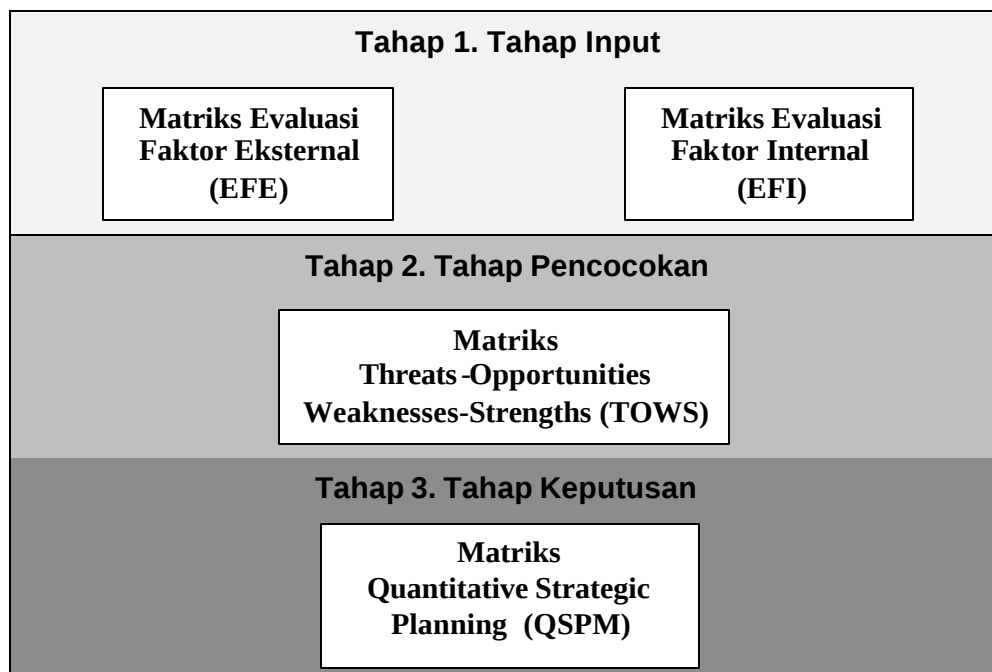
- a. Identifikasi masalah-masalah strategik yang dihadapi meliputi lingkungan eksternal dan internal.

- b. Pengembangan alternatif-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi yang lain.
- c. Evaluasi tiap alternatif strategi.
- d. Penentuan atau pemilihan strategi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.

Dalam melakukan perumusan strategi dapat digunakan alat formulasi yaitu analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*). Analisis SWOT adalah analisis identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Hax dan Majluf, 1991 ; 76). Proses penggunaan analisis SWOT menghendaki adanya suatu survei internal tentang *strengths* (kekuatan) dan *weaknesses* (kelemahan), serta survei eksternal atas *opportunities* (peluang/kesempatan) dan *threats* (ancaman) (Subroto, 2003 ; 2).

Analisis SWOT secara sederhana dipahami sebagai pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan internal, serta kesempatan/peluang dan ancaman lingkungan eksternal. SWOT adalah perangkat umum yang didesain dan digunakan sebagai langkah awal dalam proses pembuatan keputusan dan sebagai perencanaan strategis dalam berbagai terapan (Johnson *et al.* 1989 ; 23). Dilain pihak, Marimin (2004 ; 12) menyatakan bahwa analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan suatu strategi yang didasarkan pada logika.

Teknik perumusan strategi yang dikembangkan oleh David (2001 ; 36), dilakukan dengan tiga tahap pelaksanaan dan menggunakan matriks sebagai model analisisnya. Tiga tahapan kerangka kerja dimaksud adalah tahap input (*the input stage*), tahap pencocokan (*the matching stage*) dan tahap keputusan (*the decision stage*). Uraian setiap tahapan tersebut menurut David (2001) diperlihatkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Analisis Perumusan Strategi (David 2001).

1. Tahap Input

Tahap input merupakan langkah pertama yang meringkas informasi input dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi dengan menggunakan matriks evaluasi faktor eksternal dan matriks evaluasi faktor internal. Matriks evaluasi faktor eksternal digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal berkaitan dengan peluang

dan ancaman. Tujuan evaluasi eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihindari. Seperti yang tersirat dalam istilah terbatas, audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan daftar panjang dan lengkap dari setiap faktor kemungkinan yang dapat mempengaruhi akan tetapi mengenali variabel kunci yang menawarkan respon yang dapat dilakukan. Dilain pihak, matriks evaluasi faktor internal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

2. Tahap Pencocokan

Tujuan tahap pencocokan adalah menghasilkan strategi alternatif yang layak, bukan untuk memilih atau menetapkan strategi mana yang terbaik. Tahap pencocokan dari kerangka kerja perumusan strategi digunakan matriks TOWS atau lebih dikenal dengan matriks SWOT. Dalam penggunaan matriks SWOT sangat ditentukan oleh informasi yang diperoleh dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.

Mencocokkan faktor-faktor sukses kritis eksternal dan internal merupakan kunci untuk secara efektif menghasilkan strategi alternatif yang layak dan merupakan bagian sulit terbesar untuk mengembangkan matriks SWOT karena memerlukan penilaian yang baik, dan tidak ada satu pun kecocokan terbaik. Oleh karena itu tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih.

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan yang dapat membantu dalam mengembangkan empat tipe strategi yaitu strategi SO

(*Strengths-Opportunities*), strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*), strategi ST (*Strengths-Threats*) dan strategi WT (*Weaknesses-Threats*). Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang adalah menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal, dan strategi WO atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang menggunakan kekuatan internal untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal adalah strategi ST atau strategi kekuatan-ancaman, dan strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan strategi yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

3. Tahap Keputusan

Teknik untuk mencocokkan yang dijelaskan di atas menghasilkan strategi alternatif yang layak. Selanjutnya dilakukan tahapan keputusan dengan menggunakan *Quantitative Strategies Planning Matrix* (QSPM) atau Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif. Penggunaan matriks ini secara sasaran menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik untuk dipilih dengan menggunakan informasi dari tahap input dan tahap pencocokan.

QSPM adalah alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Secara konseptual tujuan QSPM adalah untuk menetapkan daya tarik relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan dengan

menggunakan penilaian intuitif yang baik dalam menyeleksi strategi alternatif tersebut.

E. Alternatif Strategi Utama

Menurut David (2001 ; 69), strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan dikelompokkan menjadi 13 tindakan yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, divesifikasi horisontal, usaha patungan, penghematan, divestasi, likuidasi, dan strategi kombinasi.

1. Integrasi ke depan

Strategi ini menghendaki agar perusahaan memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer

2. Integrasi ke belakang

Merupakan suatu strategi perusahaan untuk mencari kepemilikan atau kendali lebih besar pada perusahaan pemasok. Strategi ini terutama tepat kalau perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi keperluan perusahaan.

3. Integrasi horisontal

Integrasi horisontal merujuk pada strategi mencari kepemilikan dari atau kendali lebih besar atas perusahaan pesaing

4. Penetrasi pasar

Berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar yang sudah ada melalui usaha pemasaran yang

lebih gencar. Strategi ini banyak digunakan sendiri dan dalam kombinasi dengan strategi yang lain.

5. Pengembangan pasar

Strategi ini termasuk memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru

6. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk dan jasa yang sudah ada.

7. Diversifikasi konsentrik

Strategi ini dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi berkaitan secara luas.

8. Diversifikasi horisontal

Perusahaan menggunakan strategi ini dengan menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada.

9. Diversifikasi konglomerat

Diversifikasi konglomerat adalah strategi dengan menambah produk atau jasa baru. Beberapa perusahaan melakukan diversifikasi konglomerat sebagian didasarkan pada harapan laba dari memecah-mecah perusahaan yang dibeli dan menjual divisi sebagian demi sebagian

10. Usaha patungan

Usaha patungan adalah strategi populer yang terjadi kalau dua perusahaan atau lebih membentuk kemitraan atau konsorsium sementara dengan tujuan kapitalisasi atau beberapa peluang.

11. Penciutan

Penciutan usaha terjadi ketika suatu organisasi mengubah kelompok lewat penghematan biaya dan aset untuk mendorong penjualan dan laba yang menurun. Penciutan didesain untuk memperkuat kompetensi khas mendasar dari organisasi. Penciutan mungkin mengharuskan penjualan lahan dan bangunan untuk menambah uang tunai yang diperlukan perusahaan, mengurangi lini produk, menutup bisnis marjinal, menutup pabrik yang ketinggalan zaman, membuat proses otomatis, mengurangi jumlah karyawan, dan melembagakan sistem pengendalian biaya.

12. Divestasi

Dengan strategi ini perusahaan menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Sering digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi atau investasi strategi lebih lanjut.

13. Likuidasi

Likuidasi artinya menjual seluruh aset perusahaan, bagian demi bagian, untuk nilai dari aset berwujudnya. Strategi likuidasi merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan, dan sebagai akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit secara emosional.

14. Kombinasi

Dalam perusahaan besar dengan aneka macam usaha, strategi kombinasi pada umumnya diterapkan kalau divisi berbeda melakukan strategi yang berbeda. Disamping itu, organisasi yang berjuang keras untuk bertahan hidup mungkin menggunakan kombinasi dari beberapa strategi defensif, seperti divestasi, likuidasi, dan penciutan, secara serentak.

F. Lingkungan Perusahaan

Bisnis dan perusahaan sebagai suatu sistem akan berkaitan dengan sekumpulan faktor tertentu yang dapat mempengaruhi arah dan kebijakan perusahaan dalam mengelola bisnisnya (David, 2001 ; 78). Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan Perusahaan

Bisnis dan perusahaan sebagai suatu sistem akan berkaitan dengan sekumpulan faktor tertentu yang dapat mempengaruhi arah dan kebijakan perusahaan dalam mengelola bisnisnya (Umar 2001). Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan Eksternal

Gleuck dan Jauch (1994 ; 87) menyatakan bahwa lingkungan eksternal meliputi faktor-faktor di luar perusahaan yang dapat menimbulkan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Analisis lingkungan eksternal memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang ini. Hal ini juga membantu perusahaan untuk mengembangkan

sistem peringatan dini untuk menghindari ancaman atau mengembangkan strategi yang dapat mengubah ancaman menjadi keuntungan perusahaan.

1. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari berbagai kekuatan dekat dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pelanggannya, antara lain : perusahaan, pemasok, perantara pemasaran, pelanggan, pesaing dan kelompok masyarakat (Kotler & Armstrong, 1997 ; 87).

a. Pemasok

Pemasok merupakan sebuah mata rantai penting dalam "sistem penyerahan nilai" kepada keseluruhan pelanggan dari sebuah perusahaan. Pemasok berkaitan dengan sistem pengadaan input (sumber daya) yang diperlukan dari suatu perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa. Kekuatan menawar dari pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Sering demi kepentingan pemasok dan produsen untuk saling membantu dengan harga yang wajar, mutu yang diperbaiki, pengembangan pelayanan baru, penyerahan barang tepat waktu, dan mengurangi biaya sediaan, jadi meningkatkan kemampuan meraih laba jangka panjang bagi semua pihak yang terkait.

b. Perantara pemasaran

Saluran pemasaran yaitu serangkaian organisasi yang saling tergantung dan terlibat dalam proses untuk menjadikan produk atau jasa siap untuk digunakan atau dikonsumsi. Saluran pemasaran berisi sekumpulan perantara pemasaran yang melakukan berbagai fungsi dan menyandang berbagai nama, antara lain pedagang, agen, dan fasilitator.

Perantara pemasaran membantu perusahaan untuk mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan barang ke pembeli akhir.

c. Pelanggan

Perusahaan-perusahaan yang berfokus pada pelanggan, kepuasan pelanggan adalah sasaran sekaligus alat pemasaran. Perusahaan harus mempelajari pasar pelanggannya dengan seksama, karena setiap tipe pasar mempunyai karakteristik sendiri-sendiri yang memerlukan penelitian cermat dari pihak penjual.

d. Pesaing

Perusahaan harus membandingkan secara teratur produk, harga, saluran, dan promosi mereka dengan yang dimiliki para pesaing, sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi area keunggulan dan kelemahan kompetitif. Perusahaan yang berhasil adalah yang merancang dan mengoperasikan sistem untuk mengumpulkan keterangan-keterangan secara berkesinambungan tentang pesaing mereka. Artinya perusahaan harus memberikan nilai dan kepuasan pelanggan yang lebih besar ketimbang para pesaingnya.

2. Lingkungan Makro

Kotler dan Armstrong (1997 ; 90) menyatakan bahwa lingkungan makro terdiri dari kekuatan masyarakat lebih luas yang mempengaruhi seluruh lingkungan mikro perusahaan, yaitu demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, dan budaya.

a. Demografi

Kekuatan ekonomi makro pertama yang dipantau oleh pemasar adalah populasi, karena oranglah yang membentuk pasar. Pemasar sangat

tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan penduduk di kota, wilayah, dan negara yang berbeda; distribusi umur dan bauran etnis; tingkat pendidikan; pola rumah tangga; serta karakteristik dan pergerakan regional.

b. Ekonomi

Selain orang, pasar juga mensyaratkan adanya daya beli. Daya beli yang ada pada suatu perekonomian bergantung pada pendapatan, harga, tabungan, utang, dan ketersediaan kredit saat ini. Perusahaan harus memperhatikan dengan cermat kecenderungan utama pendapatan dan pola pembelanjaan konsumen.

c. Lingkungan Alam

Perusahaan harus mewaspadai ancaman dan peluang yang berhubungan dengan keempat kecenderungan dalam lingkungan alam; kekurangan bahan baku, peningkatan biaya energi, peningkatan polusi, dan perubahan peran pemerintah.

d. Teknologi

Salah satu kekuatan yang paling dramatis dalam membentuk kehidupan manusia adalah teknologi. Tingkat pertumbuhan ekonomi dipengaruhi oleh berapa banyak teknologi baru utama yang ditemukan. Perusahaan harus mengamati kecenderungan teknologi berikut ini : langkah perubahan teknologi yang semakin cepat, peluang inovasi yang tidak terbatas, anggaran litbang yang beragam, dan peningkatan peraturan atas perubahan teknologi.

e. Politik dan Hukum

Keputusan perusahaan dipengaruhi kuat oleh perkembangan dalam lingkungan politik dan hukum. Lingkungan ini dibentuk oleh hukum, badan pemerintah, dan kelompok penekan yang mempengaruhi dan membatasi beragam organisasi dan individu. Kadang-kadang hukum ini juga menciptakan peluang baru bagi bisnis. Undang-undang bisnis memiliki tiga tujuan utama: melindungi perusahaan dari persaingan yang tidak sehat, melindungi konsumen dari praktik bisnis yang tidak terkendali. Tujuan utama undang-undang bisnis dan/atau penegaknya oleh produk atau proses produksi mereka.

f. Sosial budaya

Keyakinan, nilai-nilai, dan norma seseorang dibentuk oleh masyarakat diaman mereka dibesarkan. Manusia menyerap, hampir secara tidak sadar, pandangan dunia yang merumuskan hubungan mereka dengan dirinya sendiri, dengan sesamanya, dengan alam, dan dengan alam semesta.

3. Lingkungan Industri (Lingkungan Pesaing)

Poster (1980) menyatakan bahwa untuk menganalisa keadaan industri dapat dilihat dari kekuatan dalam persaingan, yaitu:

- a. Masuknya Pendatang Baru
- b. Kekuatan Menawar dari Konsumen
- c. Kekuatan Menawar dari Pemasok
- d. Potensi Pengembangan Produk Pengganti
- e. Persaingan diantara Perusahaan yang Bersaing

Lingkungan Internal

David (2001 ; 67-89) menyatakan bahwa lingkungan internal perusahaan merupakan kondisi intern industri yang menentukan kekuatan

serta kelemahan perusahaan dalam memanfaatkan peluang dengan cara paling efektif dan dapat menghadapi ancaman di dalam lingkungan. Faktor-faktor internal yang dapat dianalisis antara lain :

a. Manajemen

Faktor manajemen meliputi fungsi manajemen yang terdiri dari lima aktifitas dasar yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf, dan pengendalian. Perencanaan terdiri dari semua aktifitas semua manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan wewenang meliputi desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan sebagainya. Pemotivasian termasuk usaha yang diarahkan untuk membentuk tingkah laku manusia, misalnya kepemimpinan, komunikasi, delegasi wewenang, dan sebagainya. Aktivitas penunjukan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumberdaya manusia. Pengendalian merujuk pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil yang didapat konsisten dengan hasil yang direncanakan.

b. Sumberdaya Manusia

Serangkaian faktor sumber daya dan karyawan perusahaan yang dapat memberikan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan adalah : citra dan prestise perusahaan, struktur organisasi dan suasana yang efektif, ukuran perusahaan dalam hubungannya dengan industri, sistem manajemen strategi, sejarah perusahaan, pengaruh terhadap badan pemerintah, sistem dukungan staf perusahaan yang efektif, karyawan

berkualitas tinggi, pengalaman kerja dan prestasi manajemen puncak, hubungan yang efektif dengan serikat buruh, kebijakan hubungan yang rendah, serta informasi manajemen dan sistem komputer yang efektif (Glueck dan Jauch, 1994 ; 67).

c. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap ukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menetapkan kekuatan keuangan organisasi dan kelemahan sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah: total sumber daya keuangan dan kekuatannya, biaya modal yang rendah, struktur modal yang efektif, hubungan yang bersahabat dengan pemilik dan pemegang saham, kondisi pajak dan asuransi, perencanaan keuangan, modal kerja, prosedur penganggaran modal, sistem akuntansi, serta kebijakan penilaian persediaan.

d. Produksi dan operasi

Fungsi produksi dan operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa (David, 2001 ; 98). Kegiatan produksi dan operasi paling tidak dapat dilihat dari keteguhan prinsip efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Oleh karenanya faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah : hubungan baik dengan pemasok, sistem logistik yang andal, lokasi fasilitas yang tepat, pemanfaatan teknologi yang tepat, organisasi yang memiliki kesatuan sistem yang tepat, pendekatan inovatif dan proaktif, kemungkinan terjadinya terobosan dalam proses produksi dan pengendalian mutu.

e. Pemasaran

Menurut David (2001 ; 88), strategi alternatif yang dapat diuraikan sebagai proses menetapkan, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Agar posisi produk di pasar sesuai dengan harapan, faktor-faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah : pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru.

G. Pemasaran dan Produk

Pasar adalah tempat pertemuan antara penjual dan pembeli. Atau pasar adalah daerah atau tempat (area) yang didalamnya terdapat kekuatan-kekuatan permintaan dan penawaran yang saling bertemu untuk membentuk suatu harga. Pasar dapat pula diartikan sebagai suatu kelompok orang-orang yang diorganisasikan untuk melakukan tawar-menawar (dan melakukan tempat bagi penawaran dan permintaan) sehingga dengan demikian akan membentuk harga (Mursid, 1997 : 25).

Pemasaran merupakan proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain. Proses pertukaran ini memerlukan banyak tenaga dan keterampilan. Manajemen pemasaran terjadi bila setidaknya satu pihak dalam pertukaran potensial memikirkan sasaran dan cara mendapatkan tanggapan yang dia kehendaki dari pihak lain (Kotler, 1997 : 19).

Pemasaran adalah termasuk salah satu kegiatan dalam perekonomian dan membantu dalam penciptaan nilai ekonomi. Sedangkan

nilai ekonomi itu sendiri akan menentukan harga barang dan jasa bagi individu-individu. Selain pemasaran, kegiatan lain yang dapat menciptakan nilai ekonomi adalah produksi yang membuat barang-barang dan konsumsi yang menggunakan barang-barang tersebut. Dalam hal ini pemasaran berada di antara produksi dan konsumsi, ini berarti bahwa pemasaran menjadi penghubung antara kedua faktor tersebut (Swastha dan Sukotjo, 2001 : 179).

Dalam konsep pemasaran volume penjualan yang menguntungkan memang menjadi tujuan tetapi laba yang didapat dari volume penjualan itu harus diperoleh melalui kepuasan konsumen. Di samping itu sangat diperlukan adanya koordinasi dan integrasi seluruh kegiatan pemasaran, yaitu dengan cara memupuk kerjasama dan menghindari pertentangan agar mudah dilakukan suatu koordinasi, sehingga pada akhirnya nanti akan dicapai tujuan perusahaan sekaligus dapat memberi kepuasan kepada konsumen (Sumarni dan Soeprihanto, 1997 : 233).

Pemasaran mengandung arti semua kegiatan manusia yang berlangsung dalam hubungannya dengan pasar. Pemasaran berarti bekerja di pasar untuk mewujudkan pertukaran potensial dengan maksud memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Jadi definisi pemasaran adalah semua kegiatan manusia yang diarahkan untuk memuaskan kebutuhannya dan keinginannya melalui proses pertukaran. Proses pertukaran melibatkan kerja. Penjual harus mencari pembeli, menemukan dan memenuhi kebutuhan mereka. Merancang produk yang tepat, menemukan harga yang tepat, menyimpan dan mengangkutnya, mempromosikan produk tersebut, menegosiasikan dan sebagainya. Semua

kegiatan tersebut merupakan nilai dari pemasaran (Irawan dan Wijaya, 2001 : 13).

Perilaku konsumen merupakan tindakan-tindakan individu yang secara langsung terlibat dalam usaha memperoleh, menggunakan dan menentukan produk dan jasa, termasuk proses pengambilan keputusan yang mendahului dan mengikuti tindakan-tindakan tersebut. Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa pemahaman terhadap perilaku konsumen bukanlah pekerjaan yang mudah, tetapi cukup sulit dan kompleks, khususnya disebabkan oleh banyaknya variabel yang mempengaruhi dan variabel-variabel tersebut cenderung saling berinteraksi (Tjiptono, 1997 : 19).

Pengambilan keputusan oleh konsumen untuk melakukan pembelian suatu produk diawali oleh adanya kesadaran atas pemenuhan kebutuhan dan keinginan yang oleh Assael disebut *need arousal*. Kebanyakan penulis menyatakan tahap ini sebagai tahap menyadari adanya masalah (*problem recognition*). Selanjutnya jika sudah disadari adanya kebutuhan dan keinginan, maka konsumen akan mencari informasi mengenai keberadaan produk yang diinginkannya. Proses pencarian informasi ini akan dilakukan dengan mengumpulkan semua informasi yang berhubungan dengan produk yang diinginkan (Sutisna, 2001 : 15).

Memberikan kepuasan kepada konsumen merupakan tujuan dari setiap jenis usaha. Hal ini karena konsumen akan memberikan bisnis berulang kepada perusahaan dan menjadi saluran yang efektif bagi perusahaan. Untuk itu perusahaan harus meningkatkan kualitas, dan pelayanan pelanggan. Dengan demikian dalam jangka panjang produk

perusahaan akan akan tetap disukai konsumen karena dapat memuaskan keinginannya. Perusahaan harus berorientasi pada kepuasan konsumen, baru setelah itu pada keuntungan, karena keuntungan merupakan efek sampingan dari kepuasan konsumen.

H. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, rumusan masalah dan tujuan penelitian, maka disusun kerangka pemikiran penelitian. Diketahui bahwa, setiap perubahan dalam usaha maka perusahaan dihadapkan pada lingkungan bisnis yang selalu berubah. Perubahan lingkungan bisnis tersebut mengharuskan perusahaan untuk menyusun strategi yang tepat berdasarkan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Penyusunan strategi yang tepat menjadi sangat penting karena berkenaan dengan eksistensi perusahaan tersebut untuk dapat bersaing dan mengembangkan usahanya.

Faktor-faktor Internal dan Eksternal

Faktor internal merupakan proses perencanaan strategi yang mengkaji kondisi internal perusahaan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi sehingga dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menghadapi ancaman dari luar perusahaan. Pada bagian ini diuraikan faktor manajemen, pemasaran, produksi, sumberdaya manusia dan keuangan.

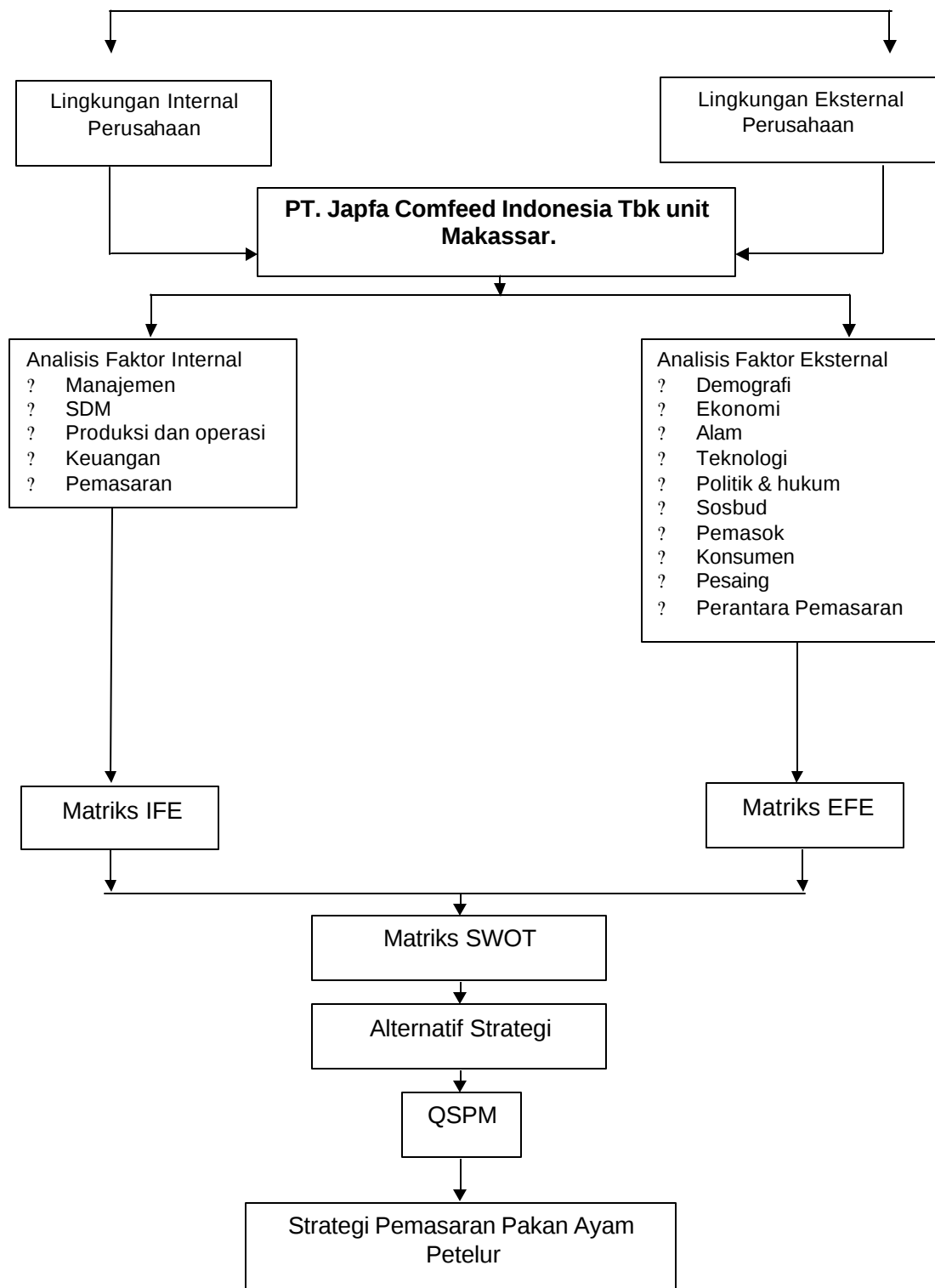
Faktor eksternal perusahaan yang akan dianalisis yaitu lingkungan mikro dengan makro perusahaan. Lingkungan mikro terdiri dari berbagai kekuatan yang dekat dengan perusahaan yang mempengaruhi

kemampuannya untuk melayani pelanggan, yaitu pemasok, perantara pemasaran, pelanggan dan pesaing. Lingkungan makro terdiri dari lingkungan masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi seluruh lingkungan mikro, yaitu demografi, lingkungan alam, teknologi, politik dan hukum, dan sosial budaya.

Alternatif Strategi Perusahaan

Data perusahaan yang diperoleh berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal kemudian diolah dengan menggunakan Matriks IFE dan Matriks EFE, dimana akan diperoleh nilai dari faktor-faktor internal dan eksternal kunci dari perusahaan. Hasil dari Matriks SWOT dan Matriks IE untuk dapat merumuskan alternatif strategi yang cocok untuk diterapkan pada PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk unit Makassar.

Alternatif strategi yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) sehingga dapat diketahui strategi mana yang paling penting untuk segera dilaksanakan. Matriks ini menggunakan hasil akhir dari matriks sebelumnya sebagai data masukan. Matriks ini merupakan akhir proses perumusan strategi sehingga hasil dari matriks ini merupakan susunan alternatif strategi yang berurutan mulai dari yang paling penting untuk dilaksanakan. Implementasi dan evaluasi tidak merupakan bagian dari penelitian ini. Kerangka pemikiran yang digunakan sebagai tahapan penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian