

STRATEGI BERSAING PADA RANTAI NILAI AYAM RAS PEDAGING PT CIOMAS ADISATWA REGION JAWA BARAT UNIT BOGOR

Muhammad Hasan Tanjung^{*)1}, Arief Daryanto^{**)}, dan Muladno^{***)}

^{*)} PT Indo Kordsa, Tbk

Jl. Pahlawan, Desa Karang Asem Timur, Citeureup, Bogor 16810

^{**)} Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Insitut Pertanian Bogor

Jl. Kamper Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

^{***)} Departemen Ilmu Produksi dan Teknologi Peternakan, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor

Jl. Agatis Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRACT

The objective of this research were to 1) map the broiler value chain at PT Ciomas Adisatwa Region Jawa Barat Unit Bogor (PTCA); 2) analyze the gross margin of the broiler value chain at PTCA; 3) identify the internal and external factors that affecting PTCA, and 4) formulate strategies to increase the competitiveness of PTCA. This research was conducted using the chain value analysis, the gross margin analysis, SWOT and Analytic Hierarchy Process (AHP) analysis. From value chain mapping, PTCA as a part of Japfa group get feed, DOC, and vaccine from Japfacomfeed, Multibreeder Adirama, and Vaksindo, and then distribute them to the plasma farms. The Commercial Farm output will be distributed by RPA and collectors as living birds. Collectors will then send them to traditional markets while RPA will distribute them to supermarkets, restaurants and traditional markets. The distribution channels grouped into 3 paths, input-PTCA-kolektor-RPA-distributor-consumers, input-PTCA-RPA-distributor-consumers, and input-PTCA-kolektor-distributor-consumers. Gross margin analysis found that PTCA got 5% with the value of 55% share, the collectors got 12% with the value of 10% share, RPA 14% with the value of 17% share and distributor 13% with the value of 17% share. The Farmers got smallest margin and RPA got the biggest margin from value chain at PTCA. According to the AHP calculation, the farm human resources, increasing purchasing power, new technology in the breeding management and the support from group got higher valuation. What can be suggested based on the Result of this research is for the actors that were involved in PTCA value chain to produce, process, run functional task, and upgrade the channel.

Keywords: AHP, broiler, gross margin, PT Ciomas Adisatwa, SWOT analysis, value chain

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah 1) memetakan rantai nilai ayam ras pedaging pada PT Ciomas Adisatwa Region Jawa Barat Satuan Bogor (PTCA), 2) menganalisis gross margin pada ayam pedaging rantai nilai PTCA, 3) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi PTCA, dan 4) merumuskan strategi untuk meningkatkan daya saing PTCA. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai analisis rantai, gross margin, analisis SWOT dan analisis Analytic Hierarchy Process (AHP). Dari pemetaan rantai nilai PTCA sebagai kelompok Japfa mendapatkan pakan, day old chick, dan vaksin dari Japfacomfeed, Multibreeder Adirama, dan Vaksindo, dan didistribusikan ke pertanian plasma. Output pertanian komersial akan didistribusikan oleh rumah potong ayam (RPA) dan kolektor dalam kondisi ayam hidup. Kolektor akan mengirimkan ke pasar obat tradisional dan RPA mendistribusikan ke restoran supermarket dan pasar tradisional tersebut. Distribusi dikelompokkan menjadi tiga jalur input-PTCA-kolektor-RPA-distributor-konsumen, input-PTCA-RPA-distributor-konsumen, input-PTCA-kolektor-distributor-konsumen. Analisis margin laba kotor menemukan bahwa PTCA mendapat 5% dengan nilai 55% saham, kolektor mendapat 12% dengan 10%, RPA 14% dengan nilai saham 17% dan distributor 13% dengan nilai saham 17%. Petani mendapat margin terkecil dan RPA mendapat margin terbesar dari rantai nilai di PTCA. Menurut perhitungan AHP sumber daya manusia peternakan, daya beli meningkat, teknologi baru dalam pemuliaan manajemen, dukungan dari kelompok mendapat penilaian lebih tinggi. Hasil penelitian ini, disarankan aktor yang terlibat dalam rantai nilai PTCA untuk melakukan produk, proses, fungsional, dan peningkatan saluran.

Kata kunci: AHP, broiler, gross margin, PT Ciomas Adisatwa, SWOT analysis, value chain

¹ Alamat Korespondensi:

Email: hasan@westindo.co.id

PENDAHULUAN

Daging ayam merupakan salah satu sumber protein hewani yang banyak dikonsumsi masyarakat Indonesia, selain ikan dan telur. Menurut data *Food and Agricultural Policy Research Institute* (FAPRI) bahwa dari tahun 1998–2007, tingkat konsumsi daging ayam cenderung meningkat setiap tahunnya. Akan tetapi, pada tahun tingkat konsumsi daging ayam mencapai enam kg/kapita/tahun, artinya meningkat 22,19% dari tahun sebelumnya. Konsumsi ini masih jauh dibandingkan dengan negara Asia Tenggara lainnya, seperti Malaysia yang sudah mencapai 32 kg/kapita/tahun. Dibandingkan dengan konsumsi daging ternak yang lain, jumlah konsumsi daging ayam mencapai 84,07% dari total konsumsi daging ternak lainnya, sedangkan produksi daging ayam ras pedaging pada tahun 2007 menunjukkan angka 891,659 ton ekor yang berarti 65% dari total populasi ternak di Indonesia (BPS, 2007).

Japfa Group merupakan salah satu pelaku dalam industri perunggasan di Indonesia. Melalui beberapa anak perusahaan yang dimiliki, PT Japfa Group mengelola bidang usaha mulai dari hulu (industri pembibitan) sampai dengan hilir (industri pengolahan hasil ternak). PT Ciomas Adisatwa (PTCA) merupakan salah satu bagian dari anak perusahaan PT Japfa Group dalam bidang peternakan komersial. PTCA memiliki beberapa lokasi peternakan yang tersebar di beberapa wilayah Indonesia, seperti Jawa dan Sumatera. Kedua lokasi tersebut dibagi berdasarkan wilayah, yaitu wilayah Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Sumatera. Masing-masing wilayah dibagi menjadi 18 unit dengan penyebaran Jawa Barat (tiga unit), Jawa Tengah (empat unit), Sumatera (enam unit), dan Jawa Timur (lima unit). PTCA wilayah Jawa Barat unit Bogor membawahi area Bogor, Sukabumi, Depok, dan Tangerang.

Perkembangan industri peternakan khususnya unggas mengalami peningkatan sebanyak 6% di tahun 2011 (Japfa, 2011). Ciomas Adisatwa merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bisnis perunggasan dan memiliki divisi budi daya sebagai salah satu unit bisnis. Unit bisnis tersebut mengurus pasokan ayam untuk RPA (Rumah Pemotongan Ayam) maupun pengumpul dalam bentuk hidup, dan disalurkan ke konsumen yang ikut berdampak terhadap jalannya organisasi.

Agribisnis ayam ras pedaging memiliki peluang yang sangat baik. Permintaan terhadap ayam ras pedaging terus meningkat seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk, tingkat pendapatan, pendidikan, dan gaya hidup yang menyebabkan komposisi akan gizi berubah. Menurut Daryanto (2009) masalah yang terkait dalam hal daya saing agribisnis ayam ras pedaging adalah 1) penyediaan bahan baku pangan memiliki porsi 60–70% dari biaya produksi. 2) Berhubungan dengan skala usaha industri ayam ras pedaging. Semakin besar skala usaha maka biayanya akan semakin rendah dan manajemen kandang pada pengelolaan produksi menjadi penting dalam efisiensi. PTCA merupakan pemasok daging ayam terbesar di Jabodetabek. 3) Penanggulangan penyakit pada ayam ras pedaging terutama AI (*Avian Influenza*). Berkaitan dengan itu, perlu dilakukan analisis rantai nilai untuk melihat faktor-faktor yang dapat digunakan PTCA dalam strategi peningkatan daya saing.

Dalam menunjang rantai nilai usaha ayam ras pedaging diperlukan dukungan dari sektor hulu dan hilir. Penciptaan sebuah jasa maupun produk membutuhkan pasokan bahan baku, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar. Kontinuitas pasokan sangat bergantung pada hubungan yang dijalin dengan pemasok sebagai *stakeholder*. Sementara itu, produk atau jasa yang dihasilkan dari sektor hilir dapat disalurkan kepada konsumen pada waktu yang tepat. Oleh karena itu, hubungan baik dengan *stakeholder* perlu dijaga sehingga rantai nilai akan tetap berjalan dengan baik. Menurut Kaplinsky (2000), analisis rantai nilai merupakan kegiatan lengkap yang diawali dari konsep, fase produksi (termasuk di dalamnya kombinasi transformasi fisik dan bermacam *input supplier*), mengirimkan ke pelanggan melalui *trader*, processor dan distribusi, dan pembuangan akhir setelah penggunaan sehingga perusahaan memiliki kekuatan kompetitif, dalam hal ini hingga konsumen (Gambar 1). Tahapan analisis rantai nilai (Kaplinsky, 2000), yaitu 1) mengidentifikasi aktivitas rantai nilai. Perusahaan mengidentifikasi aktivitas rantai nilai yang harus dilakukan oleh perusahaan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas total. Pengembangan rantai nilai berbeda-beda bergantung pada jenis industri; 2) mengidentifikasi pada setiap aktivitas nilai. *Key success factor* merupakan faktor penentu dalam proses rantai nilai; dan 3) mengembangkan keunggulan kompetitif dengan *upgrading*. *Upgrading* dilakukan dalam bentuk *process upgrading*, *product upgrading*, *functional upgrading*, dan *chain upgrading*.

Penelitian-penelitian yang terkait dengan strategi bersaing pada rantai nilai telah dilakukan oleh Prayugo (2010) yang meneliti tentang analisis rantai nilai ayam ras pedaging untuk meningkatkan daya saing (studi kasus di PT Charon Pokphand Indonesia Tbk). Analisis yang digunakan adalah analisis rantai nilai, analisis margin pemasaran, analisis *gap*, dan analisis SWOT. Metode yang digunakan adalah observasi, *Focus Group Discussion* (FGD), dan wawancara mendalam. Selain itu Cahyani (2010) juga melakukan penelitian tentang analisis rantai nilai dan keunggulan kompetitif agribisnis ayam ras pedaging di Kabupaten Bogor. Penelitian ini menganalisis rantai nilai ayam ras pedaging Kabupaten Bogor dengan mengidentifikasi masing-masing aktor yang terlibat, melakukan analisis margin rantai nilai, dan analisis biaya produksi usaha ternak ayam ras pedaging. Setelah itu, dilakukan analisis terhadap determinan keunggulan kompetitif pada model *Diamond Porter* yang paling menentukan keunggulan kompetitif agribisnis ayam ras pedaging di Kabupaten Bogor. Hasil penelitian, faktor-faktor yang dianggap paling berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif agribisnis ayam ras pedaging di Kabupaten Bogor adalah Sumber Daya Manusia (SDM), kemampuan pemasok domestik, ragam permintaan domestik, tingkat persaingan dalam industri perunggasan domestik, kebijakan pemerintah di bidang perunggasan, dan jiwa kewirausahaan pelaku bisnis ayam ras pedaging.

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) memetakan rantai nilai ayam ras pedaging di PT Ciomas Adisatwa Region Jawa Barat Unit Bogor; 2) mengetahui gross margin pada rantai nilai ayam ras pedaging PT Ciomas Adisatwa Region Jawa Barat Unit Bogor; 3) mengidentifikasi analisis SWOT yang memengaruhi kinerja PT Ciomas Adisatwa; dan 4) merumuskan strategi yang digunakan untuk meningkatkan daya saing di PT Ciomas Adisatwa Region Jawa Barat unit Bogor

Penelitian ini melakukan kajian terhadap rantai nilai agribisnis ayam ras pedaging PTCA. Penelitian diawali dengan melakukan analisis rantai nilai ayam ras pedaging PTCA. Setelah itu, mengidentifikasi faktor-

faktor pendukung yang menjadi keunggulan kompetitif agribisnis ayam ras pedaging PTCA dan merumuskan strategi peningkatan keunggulan kompetitif agribisnis ayam ras pedaging PTCA Region Jawa Barat unit Bogor.

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer yang dikaji mencakup: 1) rantai nilai ayam ras pedaging, 2) aktor yang terlibat dalam rantai nilai dan peranannya, 3) kondisi pengelolaan rantai nilai, 4) margin pemasaran, 5) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap daya saing ayam ras pedaging PTCA, dan 6) kondisi internal dan eksternal rantai nilai, sedangkan data sekunder yang dikumpulkan meliputi: 1) kondisi umum aktor pada rantai nilai ayam ras pedaging PTCA, 2) produksi ayam pedaging di dunia dan konsumsi ayam pedaging di Indonesia, 3) produksi *Day Old Chicken* (DOC), pakan, vaksin dan obat, serta peralatan ayam pedaging di PTCA.

Teknik pengambilan data dan informasi dilakukan melalui wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan responden ahli/pimpinan perusahaan. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, pengisian kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Penelitian ini merupakan studi kasus di PTCA serta menggunakan pendekatan deskriptif dan survei. Pengambilan contoh menggunakan metode *nonprobability sampling* dengan teknik *purposive sampling* (sengaja memilih *sample* yang diteliti sebagai responden). Hal ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa responden yang dipilih memiliki kapasitas, kemampuan dalam merumuskan kebijakan dan penerapan. Responden peternak yang dipilih sebanyak 25 orang sebagai mitra PTCA dan dipilih secara acak. Sampel peternak yang dipilih berada di area kerja PTCA Region Jawa Barat Unit Bogor dengan populasi berkisar dari 5.000–20.000 ekor/siklus. Proses penyusunan strategis dilakukan melalui tiga tahap, yaitu tahap masukan, tahap analisis, dan tahap keputusan (Gambar 2).



Gambar 1. Sistem rantai nilai mulai dari *input* hingga konsumen (Kaplinsky, 2000).

Tahap masukan	
Matrix Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	Matrix Evaluasi Faktor Internal (IFE)
Tahap analisis	
Matrix SWOT	
Tahap pengambilan keputusan	
AHP	

Gambar 2. Teknik pengolahan dan analisis data (David, 2002)

Kerangka penelitian yang digunakan berdasarkan kerangka teori dari tinjauan pustaka, pengertian/definisi, dan pakar ilmu manajemen strategik. Hal ini dikarenakan terdapat kesamaan pola pikir, seperti 1) manajemen strategis, merupakan proses berkelanjutan yang mengevaluasi maupun mengendalikan bisnis dan industri dimana organisasi tersebut beraktivitas; 2) menilai kompetitornya serta menentukan tujuan dan strategi yang dibutuhkan terhadap pesaing yang sudah ada maupun yang akan masuk ke dalam bisnis; dan 3) mengevaluasi setiap strategi yang dapat diterapkan. Evaluasi strategi dilakukan untuk melihat keberhasilan suatu strategi dalam memenuhi situasi yang berubah, teknologi baru, pesaing baru, lingkungan ekonomi, atau lingkungan sosial, keuangan, dan politik. Apabila strategi tersebut tidak dapat diimplementasikan maka perlu diganti dengan strategi baru guna mendukung jalannya perusahaan. Hasil dari proses manajemen strategik adalah rencana dan strategi.

Beberapa proses yang dilakukan dalam penyusunan perencanaan strategik, yaitu 1) menggambarkan rantai nilai ayam ras pedaging di PT Ciomas Adisatwa wilayah Jawa Barat unit Bogor; 2) melihat laba kotor (*gross margin*) dari nilai tersebut; 3) menentukan faktor-faktor internal dan eksternal. Faktor lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman; 4) perumusan strategi menggunakan analisis SWOT; dan 5) merumuskan strategi prioritas dengan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Kerangka pemikiran penelitian pada Gambar 3.

HASIL

Pemetaan Rantai nilai

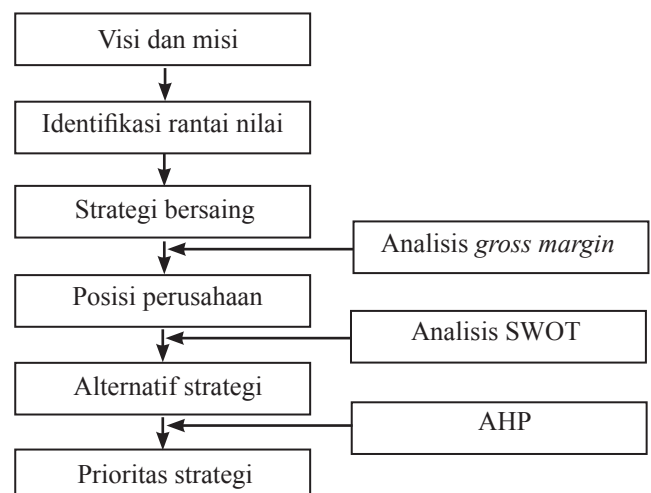
PTCA dan peternak mitra berperan sebagai proses produksi dalam rantai nilai ayam pedaging (Gambar 4). Proses *input* terdiri dari DOC, pakan, vaksin, dan

peralatan. Sarana produksi ternak (sapronek) disuplai ke peternakan, baik peternakan perusahaan maupun peternak mitra. Hasil panen disalurkan melalui RPA dan kolektor dalam bentuk hidup, selanjutnya dijual dalam bentuk hidup ke pasar tradisional dan sebagian lagi diserap kembali oleh Japfa Group untuk digunakan sebagai bahan olahan ayam, berupa sosis, bakso, *nugget*, dan lain sebagainya. Secara sederhana, rantai nilai dikelompokkan ke dalam tiga jalur, yaitu 1) *input* – PTCA – kolektor – RPA – distributor – konsumen; 2) *input* – PTCA – RPA – distributor – konsumen; 3) *input* – PTCA – Kolektor – distributor – konsumen.

Analisis Gross Margin

1. Gross margin pada PTCA

Hasil analisis *gross margin* terlihat bahwa perusahaan memiliki persentase terendah sebesar 13%, dimana saat pengambilan data terjadi margin negatif karena ada kenaikan harga pakan rata-rata Rp5.400 dan kenaikan harga DOC rata-rata Rp2.000. Akibatnya harga pokok produksi adalah Rp12.961, sedangkan harga jual yang diperoleh perusahaan rata-rata Rp14.877. Dalam jalur rantai nilai tersebut *value share* yang dimiliki perusahaan sebesar 63% dengan nilai tambah produk yang dilakukan perusahaan yaitu pembesaran ayam ras pedaging. Perusahaan memiliki nilai *gross margin* dan *value share* yang sama 13% dan 36% untuk setiap jalur rantai nilai (Tabel 1). Dalam pemetaan rantai nilai PTCA mendistribusikan ayam hidupnya ke kolektor dan RPA internal *group* dengan perbandingan 40% dan 60%. Pemesanan yang dilakukan diambil langsung di kandang setelah ada perintah *delivery order* maka pihak kandang akan melakukan penimbangan dengan timbangan manual. Penimbangan ini memungkinkan



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

potensi kesalahan penunjukkan dikarenakan pembacaan jarum sangat tidak teliti, lain halnya jika menggunakan timbangan digital yang lebih presisi dan dapat dikalibrasi dengan mudah.

2. *Gross margin* pada kolektor/pengumpul

Pada Tabel 1, kolektor dalam jalur rantai nilai 1 dan 3 memiliki *gross margin* 9% dengan *value share* 9%. Kolektor membeli ayam hidup dari perusahaan dan mendistribusikan ke distributor RPA sekala besar maupun kecil (TPA) dan distributor di pasar tradisional dalam bentuk hidup maupun karkas. Biaya yang dikeluarkan berupa transportasi dari kandang menuju RPA, distributor, dan administrasi kantor sehingga tidak ada proses kegiatan nilai tambah tetapi memperoleh margin dari rantai nilai tersebut. Hal ini dikarenakan mereka membeli ayam dalam jumlah kecil dan membayar biaya transportasi yang tinggi. Sedangkan dari segi volume 40% *output* perusahaan diserap oleh kolektor yang kemudian di distribusikan ke RPA, distributor/TPA, pasar tradisional, pasar modern. Jumlah kolektor yang berhubungan PTCA sangat banyak, mulai dari tipe “*hit and run*”, kecil maupun besar. Jumlah dilayani bervariasi mulai dari 50 ekor hingga 1000 ekor dalam sekali pemesanan.

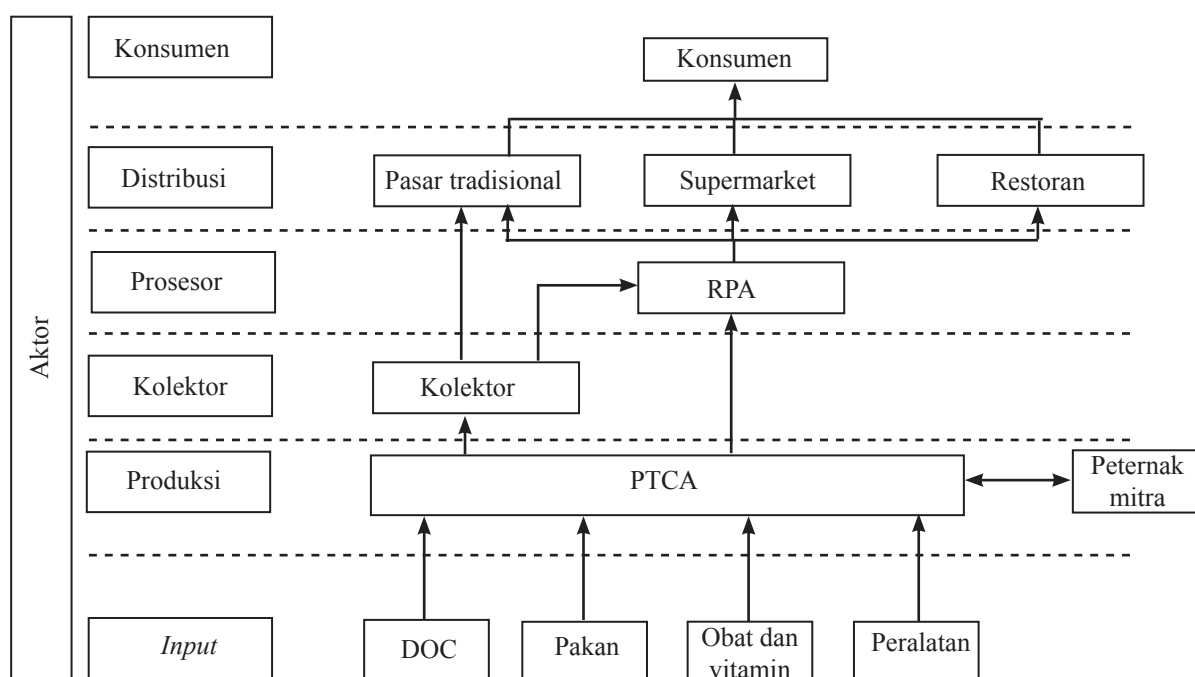
3. *Gross margin* pada Rumah Potong Ayam (RPA)

PTCA menyalurkan ayam hidupnya ke RPA internal *group* yang ada di Bogor dan Tangerang sebagai bahan baku makanan olahan daging ayam dan karkas

yang disalurkan ke distributor pasar modern. Jalur rantai nilai 1 didapat kan RPA memiliki *gross margin* 12% dengan *value share* 16%, sedangkan jalur rantai nilai 3 didapatkan *gross margin* 23% dan *value share* 25% (Tabel 1). Kegiatan yang dilakukan RPA adalah melakukan pemotongan dengan peralatan potong sehingga terjadi nilai tambah dalam rantai nilai ayam ras pedaging. Kadang PTCA tidak menyuplai RPA internal untuk kebutuhan produksi maka RPA internal akan mengambil suplai dari tempat lain, yaitu kolektor dan marginnya akan berkurang menjadi 12% terlihat dalam jalur rantai nilai 1. *Margin* inilah yang didapat juga oleh RPA selain internal ketika memperoleh ayam dari kolektor.

4. *Gross margin* pada Distributor

Jalur rantai nilai 1, 2, dan 3 *margin* yang diperoleh sama yaitu sebesar 7% dengan *value share* berurutan 11%, 11%, dan 28% (Tabel 1). Dalam jalur rantai nilai 1 dan 2 terlihat bahwa distributor memperoleh *gross margin* yang besar dan *value share* yang rendah dalam rantai nilai, hal ini terjadi dalam aliran produk pasar modern dimana distributor merupakan *supermarket* dan restoran. Dalam jalur rantai nilai 3 *value share* yang dimiliki distributor tinggi dikarenakan aliran produk tradisional atau melalui pasar tradisional, dimana jumlah yang diambil oleh mereka dalam jumlah sedikit dan langsung dipasarkan ke konsumen. Distributor ini berupa pasar tradisional, *supermarket*, dan menyalurkan daging ayam dalam bentuk karkas utuh maupun potongan.



Gambar 4. Pemetaan rantai nilai PTCA

Tabel 1. Aktor, biaya variabel, harga jual, *gross income*, *value added*, *gross margin* dan *value share* saluran distribusi 1, 2, dan 3

Aktor	Biaya variabel	Revenue	Gross income	Added value	Gross margin	Value share
Saluran distribusi 1						
Produser	12,961	14,877	1,916	14,877	13%	63%
Kolektor	15,527	17,077	1,550	2,200	9%	9%
RPA	18,327	20,877	2,550	3,800	12%	16%
Distributor	21,877	23,567	1,690	2,690	7%	11%
						100%
Saluran distribusi 2						
Produser	12,961	14,877	1,916	14,877	13%	63%
RPA	16,027	20,877	4,850	3,800	23%	25%
Distributor	21,877	23,567	1,690	2,690	7%	11%
						100%
Saluran distribusi 3						
Produser	12,961	14,877	1,916	14,877	13%	63%
Kolektor	15,527	17,077	1,550	2,200	9%	9%
Distributor	21,877	23,567	1,690	6,490	7%	28%
						100%

SWOT Matriks

Faktor internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Hasil kuesioner, studi literatur dan *braintorming* yang dilakukan terhadap responden terdapat daftar mengenai internal dan eksternal faktor yang kemudian dikelompokkan menjadi 6 kekuatan, 6 kelemahan, 6 peluang dan 7 ancaman (Gambar 5).

Strategi Kebijakan

Analisis AHP dilakukan terhadap faktor yang ada dalam matriks SWOT dan melihat pandangan responden terhadap matriks tersebut mana yang menjadi prioritas utama, hal ini terlihat dari nilai tertimbangannya.

1. Manajemen internal

Hasil penelitian ini, internal manajemen dalam hal ini PTCA Region Jawa Barat-unit Bogor, melihat kekuatan lebih penting dibandingkan dengan peluang, ancaman, dan kelemahan. Hal ini tergambar dari sumber daya yang dimiliki oleh PTCA menjadi pertimbangan internal manajemen dengan nilai 0,190. Kekuatan yang dimiliki manajemen melihat bahwa Sumber

Daya Manusia (SDM) di bidang peternakan menjadi faktor yang dapat meningkatkan daya saing PTCA region Jawa Barat-unit Bogor. Sumber daya manusia lapangan yang dimiliki oleh PTCA berlatar belakang pendidikan akademi peternakan yang berjumlah lima orang, diharapkan dapat memberikan pengarahan dan penilaian terhadap kondisi kandang baik mitra maupun milik perusahaan. Peternak mitra berpendidikan SMA sebanyak 80% dan sisanya adalah perguruan tinggi, dengan pengalaman berternak kurang dari satu tahun. PTCA selalu memberikan pelatihan secara rutin baik itu mengenai manajemen kandang maupun teknologi baru dalam hal pakan dan penyakit.

Perusahaan melihat daya beli masyarakat yang meningkat ini sebagai peluang dengan nilai 0,159. Pertumbuhan ekonomi semester I-2011 terjadi pertumbuhan 6,5% yang didukung konsumsi rumah tangga yang tumbuh 4,5% dibandingkan semester I-2010 dan industri perunggasan diperkirakan tumbuh sekitar 6% seiring dengan pertumbuhan ekonomi. Kebutuhan terhadap ayam ras pedaging Jabotabek 37 juta ekor/tahun merupakan hal yang memang harus dipenuhi dan meningkat terus setiap tahunnya. Di pihak lain, karakteristik konsumen ayam rumah tangga sangat bergantung dengan acara adat maupun hari-hari raya tertentu. Hal ini bisa terlihat dari konsumsi daging ayam yang terus naik yang pada tahun 2008 sebesar 4,1/kg bertambah menjadi 5 kg/kapita pada 2010 ini. Tahun 2011 diharapkan konsumsi daging ayam bisa melonjak sampai 7 kg (Amri, 2009). *Support* dari

group dalam hal ini suplai sapronak utama menjadi hal penting bagi PTCA karena kegiatan yang dilakukan hanya pembesaran di sisi *commercial farm*.

2. Pelaku peternakan

Pelaku peternakan menilai kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman sebesar 0,313, 0,063, 0,313 dan 0,313 yang terlihat dari *overall priority*. Dari penilaian ini tergambar bahwa peternak melihat kekuatan, peluang dan ancaman memiliki porsi yang sama besar sedangkan kelemahan menjadi yang paling akhir. Penilaian kekuatan peternak melihat *support* dari *group* dan pelanggan tidak hanya RPA memiliki perhatian yang besar. Semenjak tahun 2010 harga bahan baku pakan naik, hal ini disebabkan berhubungan dengan permintaan jagung yang tinggi sebagai komoditas tinggi di pasar internasional, sedangkan Indonesia mengimpor jagung sebagai pakan ternak sebesar 1,5 juta ton naik 275% dibandingkan tahun sebelumnya, sedangkan dilihat dari harga meningkat 10% dari tahun sebelum (Amri, 2009). Kenaikan harga bahan baku pakan akan mempengaruhi harga pakan ternak itu sendiri, dan tentunya akan memberi dampak yang sangat besar terhadap peternakan ayam ras pedaging. Pakan ternak memberi kontribusi 60–70% dari total biaya sehingga setiap kenaikan harga pakan 10% akan memberikan kontribusi kenaikan biaya produksi ayam ras sebesar 7%.

3. Pengamat industri peternakan

Pengamat industri peternakan memberikan penilaian yang berbeda dengan peternak. Kekuatan yang menjadi

pertimbangan daya saing ayam ras pedaging yaitu sebesar 0,405. Dalam kekuatan pengamat tetap melihat *support* dari *group* perusahaan tetap memberikan sumbangan yang sangat penting.

Konsumen PTCA yang tidak hanya RPA dinilai 0,260 oleh pengamat sebagai kekuatan. Hal tersebut disebabkan konsumen PTCA yang tidak hanya RPA, yaitu pasar tradisional dalam hal ini masyarakat Jabodetabek masih memilih membeli daging ayam secara langsung di pasar dan melihat proses pemotongannya. Perilaku transportasi unggas ini sebenarnya telah dilarang oleh pemerintah daerah DKI dengan membatasi perpindahan ternak pangan dalam keadaan hidup untuk mengurangi penyebaran penyakit pandemik seperti AI. Perda ini masih belum maksimal dilakukan oleh pemda DKI sehingga perpindahan unggas hidup dari peternakan menuju pasar tradisional masih ditemui.

Implikasi Manajerial

Perumusan strategi dilakukan melalui analisis matriks SWOT, sedangkan penentuan prioritas strategi menggunakan AHP. Hasil analisis menggunakan AHP menunjukkan bahwa dalam menerapkan strategi harus berdasarkan prioritasnya. Prioritas strategi yang dihasilkan adalah optimasi perencanaan produksi (0,261), meningkatkan kualitas ayam (0,250), program edukasi masyarakat tentang manfaat mengkonsumsi daging ayam melalui program promosi ataupun pemerintah (0,175), menerapkan manajemen mutu dalam proses pembesaran (0,119), meningkatkan penerapan biosekuriti (0,107), dan merubah metode

Strenght	Opportunity
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Support</i> dari group (seperti <i>feed</i>, vaksin, dan obat) (S1) 2. Teknologi baru dalam manajemen kandang (S2) 3. Kemitraan lebih dari 70% dari total populasi (S3) 4. Populasi (S4) 5. Pelanggan tidak hanya RPA (S5) 6. SDM bidang peternakan (S6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar Jabodetabek terus berkembang (O1) 2. Kebutuhan produk olahan/variasi produk olahan (O2) 3. Daya beli terus meningkat (O3) 4. <i>Costumer preference</i> (O4) 5. Program pemerintah-protein hewani (O5) 6. Teknologi baru pada vaksin, DOC, dan pakan (O6)
Weakness	Treat
<ol style="list-style-type: none"> 1. Efisiensi pakan yang rendah (W1) 2. Fluktuasi harga ayam broiler (W2) 3. Manajemen mutu (W3) 4. <i>Cutomer need analysis</i> (W4) 5. Harga pakan dan DOC tinggi (W5) 6. Biaya logistik tinggi (W6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga sapronak yang tinggi (T1) 2. Subtitusi makanan selain ayam (T2) 3. Perda DKI (T3) 4. Pancaroba (T4) 5. Penyakit (T5) 6. Ayam impor murah (T6) 7. Jumlah peternak (T7)

Gambar 5. SWOT matriks PTCA

kandang terbuka menjadi kandang tertutup (0,90). Strategi yang dihasilkan dapat dikelompokkan menjadi strategi *product upgrading*, *process upgrading*, *functional upgrading*, dan *channel upgrading*.

1. *Product upgrading*

Product upgrading merupakan upaya peningkatan kualitas, nilai tambah, dan kuantitas produk. *Product upgrading* dilakukan dengan beberapa strategi, yaitu 1) menerapkan manajemen mutu. Ada anggapan bahwa untuk mencapai produk yang bermutu tidak terlepas darimeningkatnya biaya produksi. Namun, menghasilkan produk yang bermutu atau jasa yang memuaskan pelanggan akan mendatangkan manfaat yang lebih bagi organisasi. Manfaat secara umum yang dapat dirasakan secara langsung setidaknya adalah keuntungan perusahaan peningkatan pangsa pasar sebagai dampak positif dari kepuasan konsumen. Peningkatan permintaan akan diikuti dengan peningkatan volume produksi dan efisiensi produksi. 2) Meningkatkan kualitas ayam. Peternak menjual ayam dalam kondisi hidup baik itu ke RPA maupun kolektor. Kualitas ayam ras pedaging tidak hanya dilihat dari harga dan bobot, tetapi juga dilihat dari kondisi kesehatan ayam *performance* serta tidak terdapat luka dan memar. 3) Optimasi perencanaan produksi. Harga ayam ras pedaging yang selalu berfluktuasi menyulitkan dalam memprediksi harga yang bisa menutup harga pokok produksi. Hal ini dikarenakan, ayam merupakan makhluk hidup dan masa pakainya sangat terbatas sehingga peternak harus memperhatikan semua aspek baik teknis maupun eksternal untuk dapat menghasilkan keuntungan.

Proses *input* sangat berfluktuasi dari sisi harga dan suplai sebagian bahan baku pakan, vaksin, dan obat masih diimpor. Hal tersebut memerlukan koordinasi dengan internal Japfa Group mengenai *output* dan masalah yang ada pada proses *input*. Dengan adanya koordinasi ini, optimasi manajemen produksi dapat dilakukan dan disesuaikan dengan kebutuhan RPA sebagai konsumen terbesar PTCA. Ketersediaan SDM dalam bidang peternakan, pengalaman dan teknologi terbaru semuanya dapat dilakukan perhitungan proses yang optimum. Pengalaman mengenai cuaca juga sangat diperlukan agar manajemen produksi ini dapat optimal.

2. *Process upgrading*

Process upgrading merupakan usaha untuk mengefisienkan proses yang dilalui produk sehingga didapatkan biaya yang murah dengan produk berkualitas dan jumlah yang banyak. *Process upgrading* dapat dilakukan dengan merubah metode kandang terbuka menjadi kandang tertutup dan meningkatkan biosekuriti pada kandang. Proses *upgrading* diharapkan dapat menjamin jumlah produksi, kualitas produksi, dan kontinuitas pasokan.

Merubah penggunaan kandang terbuka menjadi kandang tertutup pada peternak bukan hal yang mudah dilakukan karena membutuhkan biaya yang sangat besar. Hal ini disebabkan skala yang luas dan biaya besar harus ditanggung oleh peternak. Penggunaan kandang tertutup sudah diterapkan oleh PTCA dan terbukti bahwa penggunaan kandang tertutup lebih cepat panen dan tingkat kematian berkurang. Selain itu, peternak dapat mengantisipasi segala musim sehingga kondisi lingkungan kandang dapat dijaga dengan baik. Penerapan biosekuriti yang tidak ketat dan tidak digunakan oleh peternak dikarenakan peternak melihat penerapan biosekuriti akan menambah biaya yang harus dikeluarkan. Biosekuriti merupakan usaha yang seharusnya dilakukan peternak untuk mencegah bibit penyakit masuk ke dalam lingkungan peternakan sehingga tidak menyebar dan menular ke peternakan lainnya.

3. *Functional upgrading and channel upgrading*

Lokasi peternakan yang ada dalam mitra maupun milik perusahaan masih terpisah-pisah sehingga proses pengawasan produksi maupun pascaproduksi cukup sulit. *Functional upgrading* merupakan upaya meningkatkan nilai produk pada rantai nilai melalui pembentukan kelompok/klaster oleh peternak. Klaster yang dimaksud di sini adalah memusatkan lokasi pembesaran ayam pedaging di suatu wilayah. Hal yang bisa dilakukan adalah dengan menyarankan peternak bergabung dalam sebuah organisasi peternak/koperasi. Program lainnya adalah menjadikan suatu wilayah sebagai pusat pembesaran ayam ras pedaging dengan bantuan pemerintah sebagai pembuat kebijakan. *Channel upgrading* merupakan upaya peningkatan rantai nilai dengan memperluas pasar. Upaya peningkatan rantai nilai ini dapat dilakukan dengan strategi edukasi masyarakat tentang manfaat mengkonsumsi daging ayam.

Dalam pelaksanaan edukasi mengenai manfaat mengkonsumsi daging ayam dilakukan oleh pemangku kepentingan dalam bisnis ayam pedaging, termasuk didalamnya pemerintah. Terkait edukasi masyarakat Japfa group melakukan kunjungan ke sekolah-sekolah mengenai makanan sehat melalui program empat sehat lima sempurna maupun iklan produk SoGood. Pemberitaan yang baik di media seperti televisi, radio, koran mengenai mengkonsumsi ayam perlu dilakukan, selain memberikan edukasi manfaat daging ayam juga dapat meningkatkan kesadaran akan kesehatan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah PTCA region Jawa Barat unit Bogor membawahi daerah Bogor, Sukabumi, Depok dan Tangerang memperoleh input saponaknya melalui PT Multibreeder Adirama untuk DOC, PT Japfa Comfeed untuk pakan, PT Agrinusa Jayasentosa untuk vaksin dan obat, dan pengusaha lokal untuk sekam dan terpal. Input saponak tersebut didistribusikan ke peternak mitra yang jumlahnya 80% dari total populasi dan 20% dikelola sendiri untuk dilakukan pembesaran hingga siap panen. Jalur distribusi PTCA memiliki 3 jalur distribusi yaitu 1) PTCA-kolektor-RPA-distributor-konsumen, 2) PTCA-RPA-distributor-konsumen, 3) PTCA-kolektor-distributor-konsumen. Hasil panen disalurkan melalui RPA sebesar 60% dan kolektor 40% sebelum akhirnya ke konsumen. Konsumen mendapatkan daging ayam melalui pasar tradisional, rumah makan/*catering* dan *supermarket*.

Hasil rantai nilai PTCA region Jawa Barat unit Bogor tersebut masing-masing memberikan *gross margin* untuk setiap jalur distribusi 1) PTCA(13%)-kolektor(9%)-RPA(12%)-distributor(7%)-konsumen, 2)PTCA(13%)-RPA(23%)-distributor(7%)-konsumen, 3)PTCA(13%)-kolektor(9%)-distributor(7%)-konsumen, terlihat bahwa dalam bentuk jalur distribusi manapun peternak tetap memiliki posisi tawar rendah dengan keuntungan minimum dengan *value share* tinggi.

Hasil analisis PTCA faktor yang internal dan eksternal secara berurutan 1) *support* dari group seperti DOC, pakan, vaksin dan obat, 2) daya beli masyarakat terus meningkat, 3) SDM bidang peternakan, 4) kebutuhan produk olahan/variasi produk olahan, 5) pasar

Jabotabek terus berkembang, 6) pelanggan tidak hanya RPA, 7) teknologi baru dalam manajemen kandang, 8) populasi, 9) harga saponak yang tinggi dan 10) *costumer preference*.

Alternatif strategi untuk meningkatkan daya saing PTCA melalui peningkatan rantai nilai adalah 1) optimasi perencanaan produksi, meningkatkan kualitas ayam, 2) program edukasi masyarakat tentang manfaat mengkonsumsi daging ayam melalui program promosi ataupun pemerintah, 3) menerapkan manajemen mutu dalam proses pembesaran, meningkatkan penerapan biosekuriti, 4) merubah metode kandang terbuka menjadi kandang tertutup.

Saran

Pada perusahaan atau pelaku usaha bisnis rantai nilai ayam ras pedaging, saran yang bisa diberikan untuk meningkatkan pengelolaan rantai nilai adalah dengan memperbaiki rantai nilai melalui *product upgrading*, *process upgrading*, *functional upgrading*, dan *channel upgrading*. Dengan demikian, daya saing ayam ras pedaging dapat ditingkatkan.

Pada penelitian lanjutan, akan lebih baik jika memperluas bidang kajian, yaitu melakukan penelitian dengan tema yang sama pada perusahaan yang terintegrasi, mulai dari pemasok pakan, DOC, vaksin dan obat, serta peralatan perunggasan, pembesaran ayam pedaging, hingga pengolahan ayam menjadi produk olahan. Selanjutnya, perlu adanya kerja sama yang sinergis antar aktor dalam rantai nilai ayam ras pedaging sehingga setiap aktor dapat berperan secara maksimal untuk meningkatkan daya saing ayam ras pedaging dan sebaiknya dilakukan dengan dukungan pemerintah daerah dalam hal ini Kabupaten Bogor. Dukungan pemerintah baik pusat maupun daerah sangat diharapkan terutama dalam kemudahan impor bahan baku pakan, pengendalian wabah penyakit khususnya AI dan pengembangan infrastruktur pendukung.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2007. www.bps.go.id. [29 Desember 2010].
- Cahyani UE. 2010. Analisis rantai nilai dan determinan keunggulan kompetitif agribisnis ayam ras pedaging di Kabupaten Bogor [tesis]. Bogor: Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

- Daryanto A. 2009. *Dinamika Daya Saing Industri Peternakan*. Bogor: IPB Press.
- David FR. 2002. *Manajemen Strategis, Konsep* (terjemahan). Ed. ke-7. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Japfa G. 2011. www.Japfacomfeed.co.id. [3 januari 2011].
- Kaplinsky R, Morris M. 2000. *A Handbook for Value Chain Research prepared for the IDRC*. Institute of Development Studies: Sussex.
- Prayugo S. 2010. Analisis rantai nilai ayam ras pedaging untuk meningkatkan daya saing (studi kasus Di PT Charon Pokphand Indonesia, Tbk) [tesis]. Bogor: Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, Institut Pertanian Bogor.
- Amri AB. 2009. Industri peternakan unggas berpotensi tumbuh 8%. <http://industri.kontan.co.id/v2/read/industri/23989/2010-Industri-Peternakan-Unggas-Berpotensi-Tumbuh-8>. [4 Januari 2011].