

## Analisis Strategi Pemasaran Peternakan Ayam CV Intan Jaya Abadi Sukabumi

### Marketing Strategy Analysis Chicken Farm CV Intan Jaya Abadi Sukabumi

Rizwan Nazaruddin<sup>\*1</sup>, Suryahadi<sup>2</sup> dan Ma'mun Sarma<sup>3</sup>

<sup>1</sup>PT BNI (Persero) Tbk.

<sup>2</sup>Departemen Ilmu Nutrisi Ternak, Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor

<sup>3</sup>Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor

---

#### ABSTRACT

The purpose of this study is to know the general strategy used CV. Intan Jaya Abadi (CV IJA) conditions in the industrial poultry farm in Sukabumi. In particular, this study aims to identify and analyze the marketing strategies of poultry farm on the CV IJA that includes aspects of supply and demand, market share, value added, financial performance, technical marketing and marketing costs and preparing the appropriate marketing strategy for managing CV IJA develop animal husbandry and poultry. Method used in this research is descriptive method, that is done to the data problems that exist and the form of research is a case study. Primary data obtained from the questionnaires and interviews with experts (business owners, marketing manager and production manager) and secondary data obtained from financial reports and product marketing company that processed data using the appropriate analysis tool, that is descriptive analysis, analysis internal and external (IE), IE matrix and Strengths, Weaknesses, Opportunitis and Threats (SWOT) matrix. Based on the identification and analysis of CV IJA success factors have remained so stable and growing among; supply and demand still high, the scope of local market still Java (90%) and West Java (10%) but can increase sales turnover, value added form of the plan companies to build the future with chicken slaughter house (RPA), the financial condition of both structures (liquid, solvable and profitable), the company has been making efficiency, the company obtained from the daily old chicken (DOC) it self, the company continues to invest to expand production capacity. Based on the analysis of marketing strategies that have been done using IE matrix, the position of marketing poultry products and eggs in the CV IJA Sukabumi is located on the quadrant II (grow and build), has the strength and the opportunities greater than the weaknesses and threat, marketing strategy and CV IJA still relevant to the environmental changes at this time. Applied strategy in the future a strategy of intensive growth or aggressive (Growth Oriented Strategy) with the strength to take advantage of the opportunities through the maintenance of product quality, production capacity, the development of scale and increase the availability of raw materials. Based on the SWOT analysis, they are then some alternative strategies provided as follows: (1) maintain and expand existing markets, (2) maintain a commitment to the management of quality products and continue to try the program to all employees, (3) doing the campaign effectively and efficient, (4) Improve the performance of marketing in analyzing the market demand, (5) Maintain and keep the quality product produced to increase customer loyalty, (6) increase collaboration with suppliers, (7) maintain the selling price in the market and (8) to improve distribution channels.

Key words: local market, marketing strategy, poultry farm, supply and demand, SWOT analysis

#### PENDAHULUAN

Subsektor peternakan mempunyai keterkaitan ke belakang (*backward linkages*) yang tinggi, terutama industri perunggasan dengan industri pakan ternak. Ketergantungan dan tingkat sensitivitas yang tinggi antara keduanya mewarnai pasang surut sektor peternakan di Indonesia. Laju permintaan daging ayam sangat tinggi mencapai 8,83% per tahun selama 3 dasawarsa terakhir. Laju permintaan tersebut pernah anjlok minus 5,25% per tahun pada masa puncak krisis

ekonomi, tetapi pulih kembali pasca krisis dan mencapai laju permintaan 9,75% per tahun pada tingkat konsumsi sekitar 820.000 ton per tahun.

Di samping itu, keterkaitan ke depan (*forward linkages*) industri perunggasan dengan industri hasil makanan, industri hotel dan restoran, serta sektor pariwisata lainnya juga demikian vital, maka angka kesempatan kerja dan devisa yang dihasilkan amat besar (Kompas, 2005).

Tujuan dari kajian ini: (1) Mengidentifikasi dan menganalisis strategi pemasaran usaha peternakan ayam pada CV IJA yang meliputi aspek penawaran dan permintaan, pangsa pasar, nilai tambah, kinerja keuangan, teknis pemasaran dan biaya pemasaran; (2) Menganalisis bauran pemasaran yang dilakukan CV IJA dalam kelan-

---

\*) Korespondensi:

Jl. Jenderal Sudirman Kav. 1, Jakarta Pusat  
E-mail: rizwan\_nazaruddin@yahoo.com

caran dan kelangsungan usaha; (3) Menyusun strategi pemasaran yang sesuai bagi CV IJA dalam mengelola dan mengembangkan usaha peternakan ayam.

## METODOLOGI

Lokasi kajian di CV IJA di Jl. Tidar No. 104 Kelurahan Tidar Kecamatan Citamiang Kota Sukabumi Jawa Barat. Lokasi dipilih secara sengaja (*purposive*), dengan pertimbangan bahwa CV IJA sebagai salah satu industri menengah yang bergerak di bidang perunggasan (peternakan ayam pedaging, petelur dan *breeding farm*) dan memiliki kemampuan stabil dalam menghadapi kondisi pasang surut industri perunggasan peternakan ayam.

Kajian ini merupakan studi kasus, menggunakan metode survei dan pengamatan langsung di lapangan. Responden adalah pemilik usaha, manajer *marketing* dan manajer produksi untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, serta penentuan bobot dan peringkat untuk masing-masing faktor tersebut.

Pengolahan data dilakukan secara deskriptif dan analisis, melingkupi aspek-aspek penawaran dan permintaan, pangsa pasar, nilai tambah, *performance* keuangan, teknis dan biaya pemasaran. Analisa aspek finansial seperti rasio likuiditas, aktivitas dan profitabilitas (Syamsudin, 2001) yang berguna untuk memperoleh gambaran tentang perkembangan dan keadaan finansial perusahaan, serta proyeksi pengembangan perusahaan.

Jenis rasio laporan keuangan, biasanya dikelompokkan ke dalam empat kelompok rasio (Sartono, 2001 dan Jusuf, 2008), yaitu: (1) Liquidity ratio (*current ratio dan quick ratio*), (2) leverage ratio (*debt to equity ratio dan long term leverage*), (3) *profitability ratio (profit margin (PM), return on invest (ROI) dan return on equity (ROE))*, (4) *activity ratio (receivable turn over, periode pengumpulan piutang, inventory turnover dan total assets turnover)*. Selain itu dihitung rasio pertumbuhan, meliputi pertumbuhan laba dan tingkat pertumbuhan penjualan.

Untuk merumuskan strategi pemasaran, dilakukan analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities dan Threats* (SWOT) berdasarkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) dengan matriks *External Factor Evaluation* (EFE) (Rangkuti, 2008). Selanjutnya dilakukan pemetaan dengan matriks Internal External (IE) untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dan menghasilkan strategi pemasaran peternakan ayam CV IJA, sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi maupun yang akan diantisipasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi dan Analisis Usaha Peternakan CV IJA

#### Penawaran dan Permintaan

Pada tahun 2007 di Jawa Barat produksi daging ayam ras mencapai 284.987 ton atau menyumbang 31% dari total produksi daging ayam nasional yang mencapai 918.479 ton, sedangkan produksi telur ayam ras 105.361 ton atau menyumbang 12% dari total produksi telur ayam nasional yang mencapai 882.242 ton. Populasi ayam ras pedaging mencapai 369.121.170 ekor atau menyumbang 40% dari total populasi ayam ras pedaging nasional yang mencapai 920.851.121 ekor, sedangkan populasi ayam ras petelur mencapai 11.462.744 ekor atau menyumbang 11% dari total populasi ayam ras petelur nasional yang mencapai 106.941.861 ekor (Deptan, 2008).

Konsumsi daging ayam pada tahun 2007 naik 9,6% dari 4,62 kg per kapita menjadi 5,06 kg, konsumsi telur naik 6,7 persen dari 5,62 kg per kapita menjadi 6 kg, dan produksi pakan unggas naik dari 7,2 juta ton menjadi 7,7 juta ton. Ketergantungan impor bahan baku obat dan pakan ternak menjadi kendala dalam pengembangan bisnis perunggasan. Aspek lainnya kurang kompaknya berpromosi.

Peluang pasar untuk daging dan telur masih terbuka. Sebagai ilustrasi, DKI Jakarta kebutuhan per harinya lebih dari 1.000.000 ekor ayam. Di sisi lain, CV IJA saat ini hanya memasok pasar dominan tersebut 32.000 ekor per hari. Untuk itu, perusahaan dapat meningkatkan pengadaan ayam pedaging (komersial) dengan jumlah hingga 60.000 ekor per hari, dengan cara melakukan intensifikasi kerja sama dalam bentuk pola kemitraan dengan pihak ketiga yang masih terbuka untuk peningkatan populasi ayam pedaging.

Populasi penduduk Daerah Khusus Ibukota (DKI) Jakarta dan Jawa Barat yang cukup tinggi, seiring kebutuhan ayam pedaging dan telur yang semakin meningkat. Untuk menunjang hal tersebut, direncanakan perusahaan membangun pabrik pakan dan juga mendirikan Rumah Potong Ayam (RPA) dan pabrik pakan *nugget* yang secara nyata dapat mengelola harga dan dapat beroperasi lebih efisien dan efektif, yang pada akhirnya peternakan ini menuju arah *small integrated*. Pola produksi ayam yang dihasilkan adalah atas dasar kebutuhan yang bukan musiman, dimana produksinya berkesinambungan dan masih tetap jalan untuk memenuhi kebutuhan khususnya kota Jakarta dan Jawa Barat pada umumnya.

Di sisi lain, tingkat konsumsi daging ayam lebih rendah dibandingkan telur ayam secara nasional. Di DKI Jakarta, konsumsi daging ayam lebih tinggi dari konsumsi daging ayam secara nasional. Oleh karena itu, CV IJA yang pangsa

pasar terbesarnya DKI Jakarta (90%) memiliki peluang cukup besar dalam penyediaan daging dan telur ayam.

Secara nasional kebutuhan daging dan telur ayam umumnya masih kekurangan pasokan, baik secara nasional maupun regional. Secara nasional, baik daging maupun telur ayam masih kekurangan pasokan masing-masing untuk daging ayam (188.997) ton dan untuk telur ayam (430.971) ton. Secara regional, DKI Jakarta dan Jabar juga mengalami kekurangan telur ayam (179.487) ton, sedangkan untuk daging ayam masih ada kelebihan 25.705 ton. Secara garis besar tingkat kebutuhan daging dan telur ayam di DKI dan Jabar adalah tertinggi di Indonesia dan merupakan pasar terbesar. Dikaitkan dengan produksi CV IJA, masih ada pasar yang sangat besar, mengingat kontribusi maka IJA untuk pasar hanya kurang dari 3%.

### Pangsa pasar

Lingkup pemasaran CV IJA saat ini di Pulau Jawa, dengan komposisi 90% DKI Jakarta dan 10% Jawa Barat. Segmentasinya hampir seluruh segmen, mengingat saat ini ayam dan telur sudah menjadi makanan sehari-hari. Dari kondisi pemasaran secara umum, perusahaan hanya berkontribusi pasar kurang dari 3%. Dengan jumlah penduduk DKI Jakarta dan Jabar 47 juta jiwa, dengan tingkat kebutuhan daging dan telur ayam masing-masing 259.282 ton/tahun dan 284.848 ton/tahun, ditemui kekurangan pasokan telur 179.487 ton, sedangkan pasokan daging ayam kelebihan 25.705 ton. Dengan meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan penduduk, maka akan terjadi peningkatan konsumsi, yang pada gilirannya akan tetap membuka pasar yang ada. Penjualan seluruhnya ditujukan untuk pasaran lokal. Bentuk pasar sasaran adalah dari perusahaan ke agen/broker, untuk kemudian dijual kembali ke konsumen akhir. Saluran distribusi penjualan hasil produk ayam pedaging (komersial) melalui pedagang besar (Bandar Ayam) dijual ke kios ayam (pedagang eceran) langsung ke konsumen akhir.

### Analisis nilai tambah

CV IJA dalam memproduksi ayam dan telur dengan cara dijual langsung dari *farm* ke konsumen atau agen. Dilihat dari jaringan distribusi penjualan produk yang ada saat ini perusahaan belum memiliki nilai tambah, karena tidak melakukan proses lanjutan dari proses produksinya. Namun demikian, seiring dengan tingkat permintaan yang cukup besar akan daging ayam, perusahaan melakukan investasi pada pabrik pakan yang akan dibangun oleh perusahaan afiliasinya, yaitu PT Patriot yang bekerja sama dengan PT Samsung Indonesia Divisi Ayam, kemudian mendirikan RPA, sehingga perusahaan memperoleh nilai tambah cukup besar.

Rencana kedepan perusahaan akan membuat RPA, berarti ada pertambahan nilai yang terjadi pada suatu komoditi dalam hal ini daging ayam akibat mengalami pengolahan lebih lanjut dalam suatu proses produksi. Semula daging ayam dijual langsung ke pedagang pada saat panen kedepan daging ayam siap panen akan diolah sendiri oleh perusahaan melalui RPA yang menghasilkan produk ayam berbentuk karkas dengan nilai jual lebih tinggi dan jauh lebih menguntungkan perusahaan.

## Kinerja keuangan

### 1. Laba rugi

Analisa laba rugi CV IJA berdasarkan UU UMKM, termasuk dalam kategori usaha menengah. Tingkat pertumbuhan penjualan perusahaan pada empat periode terakhir mengalami peningkatan kecuali tahun 2006. Penurunan penjualan pada tahun 2006 disebabkan oleh penurunan harga ayam akibat adanya isu flu burung, maka untuk menjaga stabilitas produksi (tidak terlalu ekspansi populasi) sebagaimana perusahaan lainnya, sebagai upayaantisipasi adanya wabah flu burung. Dengan kata lain, dari sisi volume mengalami penurunan, namun dampak dari penurunan produksi tersebut terjadi kelangkaan ayam dan DOC di pasaran, yang pada akhirnya menaikkan harga. Tampaknya masyarakat juga sudah mulai terbiasa dengan flu burung, terbukti begitu jumlah ayam dipasaran berkurang permintaan meningkat, sehingga menaikkan harga.

Persentase laba kotor perusahaan menunjukkan peningkatan sampai dengan tahun 2008, dikarenakan perusahaan melakukan penekanan biaya HPP (harga pokok produksi) melalui penghematan biaya pembelian *dialy old chicken* (DOC) semula dipenuhi dari luar sekarang dipenuhi seluruhnya dari dalam perusahaan sendiri (swasembada), sehingga terdapat penurunan yang cukup nyata. Komponen terbesar dari HPP adalah biaya pakan (80%), dimana pakan dan obat-obatan masih dipenuhi dari luar. Untuk masa mendatang, perusahaan berencana membuat divisi pakan dan divisi rumah potong hewan tersendiri sebagai upaya meningkatkan efisiensi dan stabilitas penjualan.

Persentase laba operasional perusahaan menurun di tahun 2008, karena meningkatnya Harga Pokok Penjualan (HPP) dan biaya operasional seiring dengan kenaikan tarif listrik dan bahan bakar minyak (BBM) yang secara tidak langsung menaikkan komponen biaya secara keseluruhan.

Persentase EBITDA perusahaan terus meningkat, sebagai dampak dari peningkatan laba operasional perusahaan yang lebih besar daripada peningkatan biaya penyusutan, sebagai akibat dari perusahaan melakukan peningkatan investasi. Laba bersih perusahaan secara nominal dan persentase cenderung meningkat sampai dengan tahun 2007 sebesar 2,84-7,31% dan

sedikit turun pada tahun 2008. Namun secara keseluruhan perusahaan tetap memperoleh pendapatan positif.

## 2. Neraca

*Portofolio assets* perusahaan pada tahun 2005-2008 untuk aktiva tetap lebih besar dari aktiva lancar. Komposisi terbesar dari aktiva lancar empat periode terakhir tersebut adalah pos persediaan, yang diikuti oleh pos piutang dagang. Tingginya nilai persediaan menunjukkan investasi pada pos modal kerja non-likuid tinggi. Hal ini disebabkan adanya stok berupa ayam *breeding* dan *layer* yang perputarannya cukup lama, sedangkan pada dua periode terakhir, perusahaan melakukan investasi cukup besar, dalam rangka meningkatkan omset penjualan.

Total aset perusahaan cenderung meningkat sejak tahun 2005-2008, yang diimbangi peningkatan ekuitas. Aktiva tetap lebih besar dari aktiva lancar dengan persentase terakhir 60,63% : 39,37%. Komposisi terbesar dari aktiva lancar empat periode terakhir tersebut adalah pos persediaan, diikuti oleh pos piutang.

## 3. Rasio keuangan

Kondisi likuiditas perusahaan berfluktuasi namun masih berada di atas rata-rata industri 1,2 kali. Pada tahun 2008 meningkat menjadi 3,2 kali, disebabkan penurunan total hutang yang nyata. Kredit bank jangka pendek sebagian besar di lunasi dan adanya penurunan kredit bank jangka panjang. Hal ini menunjukkan bahwa setiap Rp 1 hutang lancar dijamin dengan Rp 3,2 aktiva lancar.

*Quick Ratio* relatif sama dan pada tahun 2008 meningkat menjadi 0,72 kali berada di atas rata-rata industri 0,46 kali. Rasio ini menunjukkan diluar persediaan, setiap Rp 1 hutang lancar dijamin oleh aktiva lancar Rp 0,72, sedangkan TNW (*Tangible Net Worth*) terus meningkat menjadi Rp 75,87 Milyar. Rekapitulasi rasio keuangan CV IJA dapat dilihat pada Tabel 1. Tingkat *leverage* perusahaan relatif stabil dan cenderung membaik pada periode terakhir, karena ada penurunan total hutang, sedangkan kenaikan modal diperoleh dari dampak kenaikan laba, karena perusahaan berhasil melakukan efisiensi, sehingga dapat menekan HPP. Tingkat *leverage* DER (*Debt Equity Ratio*) 0,21 kali tersebut masih berada jauh di bawah batas maksimal 2,45 kali. LT *Leverage* juga masih dalam batas aman 6,33% dari total modal sendiri.

Kemampuan perusahaan untuk mencetak laba atau profitabilitas. Rasio PM (*Profit Margin*) cenderung meningkat pada 3 periode awal dan sedikit menurun pada periode terakhir dengan posisi 4,23% berada di bawah rata-rata industri 9,40%, yang berarti setiap Rp 1 penjualan yang dilakukan perusahaan memperoleh laba Rp 0,0423, disebabkan terdapat penurunan HPP dan biaya operasional perusahaan.

Tingkat pengembalian dari bisnis atas seluruh investasi yang dilakukan atau ROI fluktuatif, namun positif 7,70% menunjukkan bahwa atas setiap investasi Rp 1 perusahaan memperoleh laba Rp 0,077. Tingkat pengembalian modal atau ROE cenderung meningkat pada 3 periode awal dan menurun pada tahun 2008, dengan posisi terakhir 9,34%, berada di bawah rata-rata industri 14,15%. Hal ini menunjukkan setiap Rp 1 investasi, perusahaan memperoleh tingkat pengembalian 9,34% atau Rp 0,0934.

Perputaran persediaan melambat dengan posisi terakhir 55 hari dan berada sedikit di atas rata-rata industri 54 hari, Hal tersebut disebabkan adanya stok berupa ayam *breeding* dan *layer* yang perputarannya cukup lama. Disamping itu, sebagai strategi perusahaan untuk mengantisipasi jika terjadi lonjakan permintaan akibat dari kelangkaan DOC. Sedangkan perputaran piutang cenderung stabil berkisar 9-12 hari dan lebih cepat dari rata-rata industri sejenis 25,2 hari.

Nilai EBITDA *Growth* berfluktuasi dengan posisi terakhir (29,49%) berada di bawah rata-rata industri 11,88%. Khusus periode akhir penyebabnya adalah peningkatan HPP dan peningkatan biaya operasional lebih besar daripada penjualan.

*Sales growth* cenderung meningkat pada periode terakhir 7,65% dan berada di bawah rata-rata industri 11,18%. Penurunan terbesar pada tahun 2006 sebesar 2,71% akibat isu wabah flu burung dan kelangkaan DOC yang disebabkan peningkatan permintaan, sehingga mendorong harga walaupun volume penjualan menurun yang secara total nilai penjualan tidak terlalu jauh penurunannya.

Perusahaan memiliki keuangan cukup sehat dan baik, kecuali rasio profitabilitas (PM, ROI dan ROE). Rasio efisiensi (ITO dan ACP) dan pertumbuhan (*sales growth*) masih berada di bawah rata-rata industri. Secara keseluruhan hasil analisa rasio keuangan mencerminkan kondisi perusahaan cukup sehat dan baik.

## Bauran pemasaran

Dalam menghadapi persaingan dan mengembangkan usaha, CV IJA melaksanakan bauran pemasaran berikut:

### 1. Harga

Penetapan harga yang diberlakukan CV IJA didasarkan kesepakatan harga dengan perusahaan lain yang tergabung dalam GPPU (Gabungan Perusahaan Pembibitan Unggas). CV IJA ikut membentuk organisasi yang secara rutin menetapkan kuota dan mengontrol harga pasar, sehingga tetap menguntungkan. Penetapan harga tersebut didiskusikan pada suatu forum diskusi yang dilaksanakan pada setiap minggunya. Harga yang diberlakukan biasanya sama antar tiap perusahaan, tetapi perusahaan dapat saja menentukan harga di atas harga yang telah disepakati.

CV IJA sendiri menggunakan strategi penetapan harga yang sama dengan pesaing

untuk memasarkan ayam *broiler* dan telur. Harga yang telah ditetapkan melalui kesepakatan tersebut dapat menutupi semua ongkos produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan, sehingga dengan tingkat harga tersebut perusahaan tidak akan mengalami kerugian dan bahkan masih tetap menguntungkan bagi perusahaan. Selain itu, perusahaan melakukan upaya efisiensi biaya produk, baik langsung maupun tidak langsung guna memaksimalkan margin yang diharapkan dalam menunjang strategi penentuan harga jual.

## 2. Produk

Kemampuan bersaing dalam bisnis ayam pedaging (komersial) ditentukan oleh penyediaan pakan dan DOC dan *Final Stock* yang bermutu dan murah. Pakan dan DOC merupakan komponen terbesar dalam biaya produksi ayam, sehingga sangat menentukan penetapan strategi harga jual. Hal lainnya, dalam jangka panjang membentuk divisi pakan tersendiri untuk mengontrol biaya pakan dan meningkatkan pola kemitraan untuk meningkatkan jumlah produksi dan modal.

Kapasitas ayam pedaging saat ini untuk setiap 60 kandang, setara 2.200.000 ekor. Kapasitas ayam petelur menghasilkan telur sebanyak 21 butir/ekor/bulan atau 350 butir/ekor/siklus (usia produktif dalam 1 siklus 480 hari). Adanya investasi kandang akan menambah kapasitas populasi ayam 129.000 ekor. Hal tersebut dilakukan untuk menampung ekspansi *breeding* dan hasil produksinya berupa DOC yang akan memenuhi kebutuhan rutin sendiri, maupun menambah jumlah produksi unit komersial.

## 3. Distribusi

Saluran distribusi adalah salah satu faktor penentu untuk meningkatkan hasil penjualan. Saluran distribusi tersebut merupakan jalur penyampaian suatu produk, jika saluran tersebut dapat dimanfaatkan dengan baik dan optimal, maka konsumen dapat dengan mudah memperoleh produk tersebut. CV IJA sangat memperhatikan masalah distribusi produk, karena produk yang dihasilkan perusahaan merupakan produk agribisnis. Saluran distribusi bagi CV IJA penting untuk menjamin keberlanjutan pemasaran produk dan jaringan distribusi produk.

Pendistribusian produk, baik ayam *broiler* maupun telur meliputi wilayah pemasaran, yaitu Pulau Jawa dengan komposisi 90% didominasi DKI Jakarta, 10% Jawa Barat. Pendistribusian dilakukan setiap 2-3 kali dalam 1 minggu dengan menggunakan sarana transportasi berupa mobil box maupun mobil khusus pengangkut ayam. Selama ini CV IJA melakukan strategi distribusi langsung, yaitu dengan cara mengirim langsung produk ke pelanggan (bandar ayam dan telur). Membina hubungan baik dengan pelanggan (*buyer*) yang selama ini telah dilakukan sejak lama dan berupaya memperlancar distribusi langsung ke pedagang besar (bandar ayam) dari

kandang yang dipanen. Selain itu, perusahaan berupaya untuk memperluas pangsa pasar, diluar pasar yang telah dikuasai.

## 4. Promosi

Selama ini CV IJA belum melaksanakan kegiatan promosi secara efektif. Perusahaan hanya mengandalkan informasi dari mulut ke mulut di antara pelanggan yang sampai dengan saat ini ternyata cukup menyerap hasil produksinya.

Dari fakta yang ada, perusahaan dinilai memiliki strategi yang sifatnya khusus, sehingga perusahaan memiliki *competitive advantage*. Secara keseluruhan strategi usaha perusahaan sangat umum dan sama dengan perusahaan lainnya. Meskipun demikian, data tetap membuktikan bahwa perusahaan ini masih mampu meningkatkan *omset* penjualannya.

Konsumen akhir produk yang didistribusikan meliputi berbagai segmen masyarakat. Pasar sasaran perusahaan adalah untuk lokal dengan segmen pasar geografis berada pada daerah DKI Jakarta dan Jawa Barat. Produk yang ditawarkan adalah produk bermutu baik, dalam hal ini ayam yang dipelihara dengan rutinitas vaksinasi dan proses sanitasi yang baik. Jenis produk yang didistribusikan adalah ayam pedaging, ayam petelur dan ayam afkir.

Tingkat permintaan produk perusahaan masih besar, dilihat dari volume penjualan yang meningkat tiap tahunnya. Siklus daur hidup produk yang terjadi pada produk sudah tahap *maturity*, dapat dilihat dari pemain yang sangat banyak, *entry barriernya* rendah, produk sudah sangat dikenal dan persaingan tergantung kapasitas produksi yang tersedia dan utilisasinya (jumlah ayam yang dternak, baik ayam pedaging, petelur maupun ayam pembibitan). Selain itu, jaringan distribusi, jumlah pelanggan cukup besar, didasarkan daerah pemasaran produknya sebagian besar ditujukan ke daerah Jawa Barat. Pelanggannya merupakan broker. Sistem penjualan 100% kredit dengan jangka waktu rata-rata 14 hari.

## Biaya Pemasaran

CV IJA dalam melakukan perhitungan biaya mendapatkan pesanan (*order-getting cost*) dilakukan dengan cara memberikan potongan penjualan sebesar nilai telur yang rusak dan ayam yang sakit atau mati pada saat pengantaran ke pedagang besar. Rataan biaya yang dikeluarkan 3-5%. Biaya pemasaran lainnya seperti biaya pergudangan, biaya pembungkusan dan pengiriman, biaya angkutan dan biaya penagihan dianggarkan maksimal 5%.

## Proses Perencanaan Strategi

### Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Sejak berdirinya perusahaan berbasis peternakan dengan nama CV IJA, pendiri

perusahaan mempunyai visi ke depan untuk “menjadikan industri peternakan ayam sebagai perusahaan peternakan terkemuka di Indonesia, dalam hal mutu produk dan pelayanan terhadap pelanggan”. Visi ini diterjemahkan ke dalam misi yang lebih konkrit, yakni “menjadi perusahaan penghasil produk pangan asal peternakan ayam yang aman, bersih, sehat dan bermutu, serta senantiasa melakukan perbaikan-perbaikan secara terus menerus (*continuous improvement*) dan meningkatkan mutu pelayanan terhadap konsumen”. Selain itu, perusahaan berkeinginan untuk memberikan kecukupan protein hewani, demi terciptanya generasi yang sehat dengan diversifikasi pangan.

Oleh karena itu, perusahaan yang bergerak pada industri daging dan telur ayam berharap dapat bergerak menuju *food industry* dengan tetap berbasis kepada produk peternakan. Tujuan jangka panjang adalah meningkatkan kepuasan konsumen, mengoptimalkan keuntungan, meningkatkan posisi perusahaan dalam persaingan pasar dan meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan.

### Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Melalui kuesioner yang telah diisi dan wawancara dengan pemilik usaha, manager marketing dan manager produksi CV IJA yang dianggap pakar dan memiliki kapasitas sebagai pengambil keputusan dalam perusahaan, kemudian dilakukan pembobotan dengan menggunakan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan), sehingga diperoleh bobot dari masing-masing peubah internal perusahaan. Penentuan peringkat dilakukan oleh 3 pakar yang sama dan data yang diambil adalah data rata-rata dari ketiga pakar tersebut, sehingga didapatkan nilai terboboti dari faktor-faktor tersebut.

#### 1. Analisis faktor penentu internal

Berdasarkan hasil perhitungan dengan matriks IFE diketahui bahwa kemudahan memperoleh bahan baku diakui sebagai faktor paling penting dalam kegiatan produksi dengan nilai skor 0,384 dan merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memberikan yang terbaik bagi konsumen. Hal ini terkait dengan adanya komitmen pihak manajemen terhadap mutu produk dengan menyiapkan produk dari hulu ke hilir (nilai skor 0,299). Untuk itu, perusahaan juga memberikan perhatian yang besar terhadap mutu pelayanan konsumen dengan nilai skor 0,289, yang merupakan kekuatan perusahaan untuk dipertahankan dalam mencapai *consumer satisfaction*.

#### 2. Analisis faktor penentu eksternal

Berdasarkan hasil perhitungan dengan matriks EFE dapat diketahui bahwa adanya hubungan baik dengan pemasok bahan baku (skor 0,379) sebagai kesempatan atau peluang yang dapat diraih oleh CV IJA dalam pengembangan usaha peternakan ayam. Karakteristik yang dibangun adalah kepercayaan dari mitra perusahaan, termasuk konsumen. Selain itu, perusahaan juga menggunakan peluang kemajuan teknologi (skor 0,353) dan secara umum akan berpengaruh terhadap pengembangan perusahaan peternakan ayam.

Adanya produk pengganti menjadi ancaman besar terhadap perusahaan dengan nilai skor 0,374. Hal ini berkaitan erat dengan daya beli masyarakat terhadap produk daging dan telur ayam. Fluktuasi harga bahan baku (skor 0,360) dan banyaknya pesaing juga merupakan ancaman serius (skor 0,289), baik dari perusahaan dengan skala usaha yang sama maupun semi modern, serta tradisional.

### Analisis Strategi Pemasaran

Dari hasil evaluasi dan analisis yang telah dilakukan, selanjutnya dilakukan analisis internal eksternal yang menghasilkan matriks IE, sehingga diketahui posisi perusahaan untuk mempermudah dalam pemilihan alternatif strategi. Pemetaan posisi perusahaan sangat penting bagi pemilihan alternatif strategi dalam menghadapi persaingan dan perubahan yang terjadi dalam perusahaan peternakan ayam. Dengan total nilai pada matriks internal 2,925, maka CV IJA memiliki faktor internal yang tergolong sedang atau rata-rata dalam melakukan bisnis peternakan ayam. Total nilai matriks eksternal 3,192 memperlihatkan respon yang diberikan oleh CV IJA kepada lingkungan eksternal tergolong tinggi.

Apabila masing-masing total skor dari faktor internal maupun eksternal dipetakan dalam matriks, maka posisi perusahaan saat ini berada di kuadran kedua (Strategi Pertumbuhan). Dengan posisi tersebut, maka strategi tingkat perusahaan yang dapat dikembangkan adalah *Intensive Strategy (market penetration, market development dan product development)* (David, 2006). Dengan melihat kondisi perusahaan saat ini, *intensive strategi* yang paling tepat dilakukan adalah *market penetration* dan *market development*, mengingat masalah utama yang dihadapi perusahaan adalah masalah pendanaan dan pemasaran.

### Analisis Matriks SWOT

Setelah mengetahui posisi perusahaan saat ini dan diperoleh inti strategi perusahaan, selanjutnya disusun faktor-faktor strategi bagi perusahaan dengan menggunakan matriks SWOT pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks SWOT CV IJA Tahun 2009

<b>Faktor Internal</b>	<b><u>KEKUATAN (S)</u></b> S1. Kemudahan mendapatkan bahan baku S2. Tenaga kerja setempat S3. Peralatan yang semi moderen S4. Produk dari hulu ke hilir S5. Pelayanan yang baik terhadap konsumen S6. Harga produk terjangkau S7. Jalur distribusi dan sistem informasi yang baik	<b><u>KELEMAHAN (W)</u></b> W1. Modal yang diperlukan cukup besar W2. Kurangnya promosi W3. Harga jual produk tergantung pasar W4. SDM relatif rendah W5. Ketergantungan modal pada bank
<b>Faktor Eksternal</b>	<b><u>PELUANG (O)</u></b> O1. Keadaan perekonomian membaik O2. Perubahan gaya hidup masyarakat O3. Kemajuan teknologi O4. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku O5. Hubungan baik dengan distributor	<b><u>Strategi SO</u></b> 1. Memperluas dan mempertahankan pasar yang sudah ada (O1, O2, O3, O4, S1, S5, S6) 2. Mempertahankan komitmen terhadap mutu produk dan mensosialisasikannya kepada seluruh karyawan (O1, O2, O3, S1, S2, S3, S7)
<b><u>ANCAMAN (T)</u></b> T1. Fluktuasi harga bahan baku T2. Kelangkaan pasokan bahan baku produksi T3. Hambatan hubungan dengan pemda T4. Adanya produk pengganti T5. Pesaing dari perusahaan sejenis	<b><u>Strategi ST</u></b> 1. Mempertahankan dan menjaga mutu produk yang dihasilkan (T1, T4, T5, S1, S2) 2. Meningkatkan kerja sama dengan pemasok (T2, T3, T5, S1, S3)	<b><u>Strategi WO</u></b> 1. Melakukan promosi dengan efektif dan efisien (O2, O3, O4, W1, W2, W5) 2. Meningkatkan kinerja pemasaran dalam menganalisis permintaan pasar (O1, O2, O3, O4, O5, W2, W3, W4)
	<b><u>Strategi WT</u></b> 1. Mempertahankan harga jual produk di pasaran (T1, T2, T4, T5, W2, W4, W5) 2. Memperbaiki saluran distribusi (T3, T4, T5, W1, W2, W3)	

Berdasarkan hasil analisis strategi pemasaran yang telah dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT, maka posisi pengembangan pemasaran produk ayam dan telur pada CV IJA Sukabumi berada pada kotak kuadran II (*grow and build*), yaitu memiliki kekuatan dan peluang lebih besar dibandingkan dengan kelemahan dan ancamannya, serta strategi pemasaran CV IJA masih relevan dengan perubahan lingkungan saat ini. Strategi yang diterapkan di masa mendatang adalah strategi intensif atau pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*) dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluangnya, melalui pemeliharaan mutu produk, peningkatan kemampuan produksi, pengembangan skala usaha, peningkatan ketersediaan bahan baku. Rumusan alternatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah:

### 1. *Market Penetration Strategy*

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* produk daging dan telur ayam. Untuk meningkatkan pangsa pasar CV IJA tetap membina hubungan baik dengan pemasok bahan baku dan pelanggan tetap dengan mengedepankan mutu produk dan pelayanan prima. Strategi ini dapat diimplementasikan, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual dan usaha promosi lainnya. Tujuannya untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran maksimal. Secara bertahap sistem penjualan 100% kredit dengan jangka waktu rata-rata 14 hari

diubah menjadi penjualan secara tunai dengan mengurangi sedikit margin keuntungan atau penjualan secara kredit dengan jangka waktu yang lebih pendek misalnya tujuh hari. Selain perbaikan tersebut, CV IJA dapat mengupayakan tambahan permodalan dari investor atau lembaga keuangan dengan mengajukan tambahan kredit yang dilengkapi administrasi keuangan yang tertib untuk meningkatkan pangsa pasar.

### 2. *Market Development Strategy*

Jika dilihat dari pangsa pasar yang dilayani oleh perusahaan, maka *potential market* yang belum dapat diraih masih sangat besar. Pangsa pasar di luar dan di dalam Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi (JABOTABEK) masih sangat potensial untuk dikembangkan. Jika dianggap perlu, perusahaan dapat melakukan perubahan strategi pemasaran yang lebih relevan dengan kondisi yang ada untuk mencapai pangsa pasar potensial dengan pendekatan harga, promosi dan distribusi yang ada. Pangsa pasar yang dimiliki perusahaan secara geografis adalah 90% di JABOTABEK dan 10% Jawa Barat.

### 3. *Product Development Strategy*

Produk yang dihasilkan CV IJA terdiri dari ayam ras pedaging (*broiler*), ayam ras petelur (*layer*) dan *breeding* (GP\_DOC). Produk yang diperdagangkan adalah produk bermutu baik dan sehat, ayam dipelihara dengan pengawasan rutin (vaksinasi dan proses sanitasi yang baik). Sejalan

dengan kemampuan modal yang meningkat perusahaan sedang merencanakan produk dari hulu ke hilir (pabrik pakan, DOC, produksi pemrosesan ayam dalam bentuk karkas).

### KESIMPULAN

CV IJA memiliki faktor keberhasilan, sehingga tetap stabil dan berkembang di antaranya; penawaran dan permintaan masih tinggi, pangsa pasar masih lingkup lokal DKI (90%) dan Jawa Barat (10%), namun tetap dapat meningkatkan omset penjualan, nilai tambah berupa rencana perusahaan ke depan dengan membangun RPA, kondisi struktur keuangan yang baik (*likuid, solvable dan profitable*), perusahaan sudah melakukan efisiensi, DOC diperoleh dari perusahaan sendiri (swasembada), perusahaan terus melakukan investasi untuk perluasan kapasitas produksi.

Teknis pemasaran meliputi harga jual yang dilakukan oleh CV IJA berdasarkan GPPU yang sama dengan pesaing, produk yang ditawarkan kepada konsumen bersaing dan bermutu, distribusi jaringan produk dipasarkan langsung ke pelanggan (bandar ayam dan telur). Promosi dilakukan sederhana dari mulut ke mulut.

Strategi dengan matriks IE, posisi pengembangan pemasaran produk ayam dan telur pada CV IJA Sukabumi berada pada kuadran II (*grow and build*) dan strategi di masa mendatang adalah strategi intensif atau pertumbuhan agresif (*Growth Oriented Strategy*).

### DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2006. Strategic Management. Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- [Deptan] Departemen Pertanian. 2008. Pembangunan Sistem agribisnis Sebagai Penggerak Ekonomi Nasional (Edisi Pertama). Jakarta.
- Kompas. 2005. Wabah Flu Burung dan Karakter Investor Sejati, 28 Maret
- Rangkuti F. 2008. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Jusuf, J. 2008. Analisis Kredit Untuk Account Officer. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sartono, A. 2001. Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi.. BPFE, Yogyakarta.
- Syamsuddin, L. 2001. Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan dan Pengambilan Keputusan. Raja Grafindo Persada, Jakarta.