STRATEGI PENGEMBANGAN KEMITRAAN TERNAK AYAM *BROILER* PT. XYZ

Latifa Hanum*), Bunasor Sanim), Agus Maulana****)

*)Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor
**)Departemen Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor
***)Universitas Dr. Soetomo Surabaya

ABSTRACT

The objectives of this research are to (1) analyze profit and BEP of plasma farmers (2) analyze internal and external strategic factors that influence development of broiler partnership in PT. XYZ, (3) formulate the alternative strategies of broiler partnership in PT. XYZ, (4) formulate selected priority strategy to develop broiler partnership in PT. XYZ. This research uses descriptive method based on case study on broiler partnership in PT. XYZ. Based on BEP analysis, BEP (production) of plasma farmers is in the range 79,91%-86,58% from chick-in capacity, and BEP (price) is in the range of Rp 11.684 – Rp 12.191 per chicken on market price. PT. XYZ partnership's position in IE matric was second quadrant (grow and builds). The results of SWOT analysis are: a) vertical integration strategy through feedmill, breeding and chicken slaughterhouse, b) improving production capacity through capacity building of plasma farmers, c) improvement in bio-security aspects of maintenance, and d) improving the quality of technical staff and improving supervision. The priority strategy from QSPM analysis is improving production capacity through capacity building of plasma farmers. The strategy to improve production capacity can be done by maximize or add their capacity, and add the new plasma farmers.

Keywords: Broiler Partnership, Internal Environment, External Environment, Internal-external, Improvement Priority

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk (1) menganalisis keuntungan dan titik impas usaha (BEP) peternak mitra, (2) menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan dalam menjalankan kemitraan ternak ayam broiler di PT. XYZ, (3) memformulasikan beberapa strategi alternatif yang dapat digunakan dalam pengembangan kemitraan ternak ayam broiler di PT. XYZ, dan (4) merumuskan strategi prioritas dalam pengembangan kemitraan ternak ayam broiler PT. XYZ. Penelitian ini menggunakan metode deskritif. Berdasarkan analisis BEP, BEP (produksi) peternak mitra berada pada range 79,91% - 86,58% dari kapasitas awal, dan BEP (harga) berada pada range harga pasar Rp 11.684 – Rp 12.191 per ekor. Posisi kemitraan dalam matriks IE berada di kuadran II (tumbuh dan kembangkan). Hasil analisis SWOT adalah: a) strategi integrasi vertikal melalui pendirian feedmill dan breeding serta Rumah Potong Ayam (RPA); 2) peningkatan kapasitas produksi melalui pengembangan kapasitas peternak mitra; 3) perbaikan bio-security dalam aspek pemeliharaan; dan 4) peningkatan kualitas SDM petugas lapang dan perbaikan pengawasan. Strategi prioritas dari analisis QSPM adalah peningkatan kapasitas produksi melalui peningkatan kapasitas produksi melalui pengembangan kapasitas peternak mitra. Strategi peningkatan kapasitas produksi dapat dilakukan dengan memaksimalkan kapasitas terpasang atau menambah kapasitas peternak mitra tersebut dan menambah jumlah peternak mitra baru.

Kata kunci : Kemitraan Broiler, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Internal Eksternal, Prioritas Pengembangan

Alamat Korespondensi :
Latifa Hanum, HP :
E-mail : justhanum@yahoo.com

PENDAHULUAN

Sektor pertanian merupakan penyumbang terbesar kedua terhadap nilai Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia setelah sektor industri pengolahan di tahun 2008 dan 2009 (BPS, 2010). Pada tahun 2008 sektor pertanian, peternakan, kehutanan dan perikanan mampu menyumbangkan 14,5% terhadap PDB Indonesia dan pada tahun 2009 sebesar 15,3% terhadap PDB (BPS, 2010), yang menunjukkan bahwa sektor pertanian secara umum dapat menunjang perekonomian nasional.

Subsektor peternakan yang merupakan bagian dari sektor pertanian memiliki peranan penting dalam mendukung perekonomian regional maupun nasional (Daryanto, 2009). Berdasarkan data Direktorat Jenderal Peternakan (2009), komoditas peternakan yang memiliki potensi yang cukup tinggi di Indonesia adalah ayam ras pedaging *(broiler)* dimana populasi ternak ayam ras pedaging merupakan populasi ternak tertinggi di Indonesia, pangsa konsumsi daging ayam terhadap konsumsi hasil ternak per kapita per tahun tertinggi dibandingkan hasil ternak lainnya. Populasi ayam ras pedaging *(broiler)* mengalami penurunan populasi yaitu dari 811.189 ribu ekor pada tahun 2005 menjadi 797.527 ribu ekor pada tahun 2006 (Direktorat Jenderal Peternakan, 2009). Populasi ayam ras pedaging kembali mengalami peningkatan pada tahun 2007 menjadi 891.659 ribu ekor, 902.052 ribu ekor di tahun 2008 dan 930.318 ribu ekor di tahun 2009 (Direktorat Jenderal Peternakan, 2009).

PT. XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis khususnya di peternakan ayam *broiler* dan menerapkan konsep kemitraan dalam menghasilkan produksi untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kewajiban PT. XYZ sebagai perusahaan inti adalah mengirim *Day Old Chick* (DOC) dan pakan kepada peternak mitranya serta menampung hasil, sedangkan dari sisi peternak mitra, peternak berkewajiban menyiapkan kandang, penjaga kandang dan peralatan pendukung. Dengan melakukan kemitraan, peternak memperoleh jaminan pasar dan kepastian harga.

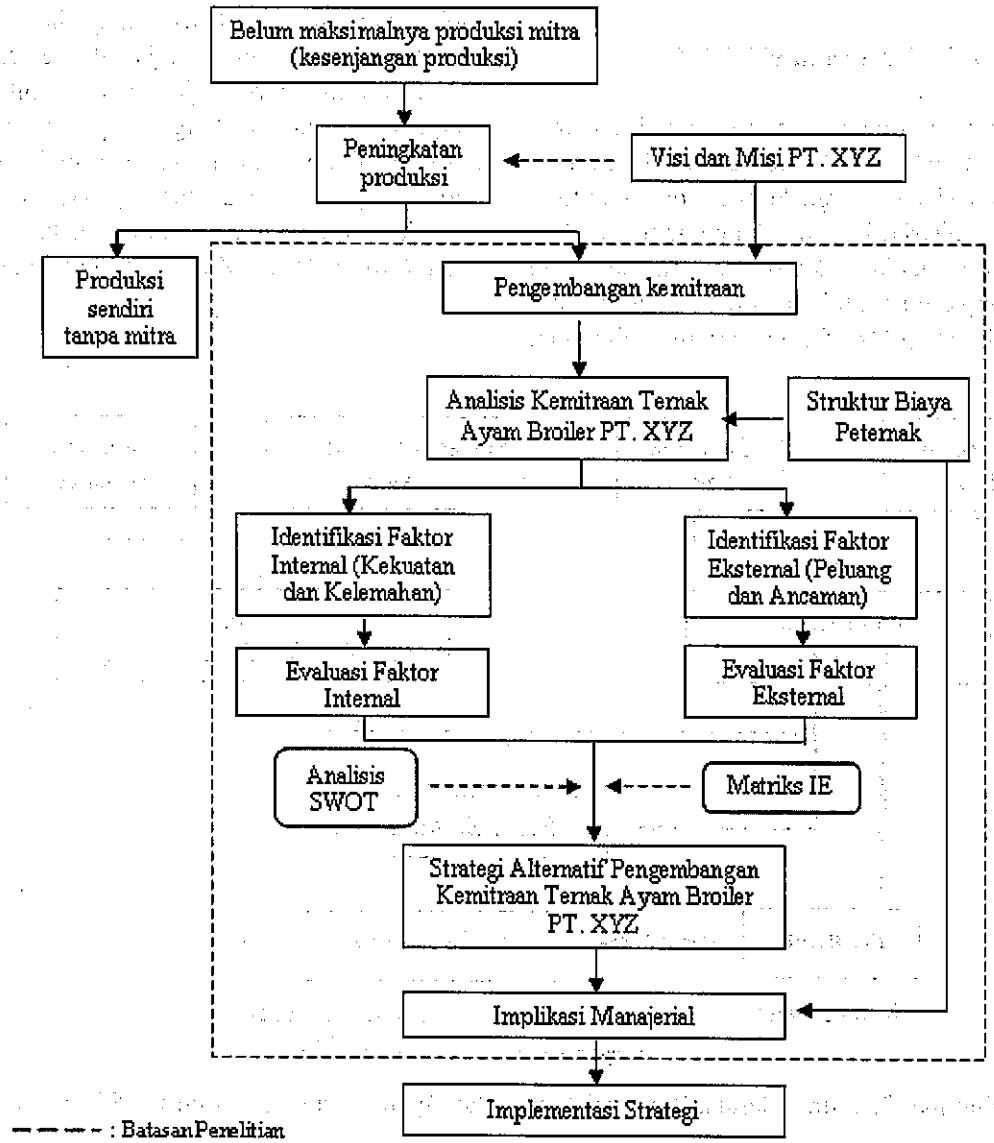
PT. XYZ sebagai pemasok kebutuhan input bagi peternak mitra memperoleh keuntungan dari setiap kilogram pakan dan setiap ekor jumlah DOC yang dipasok bagi peternak mitra. Sedangkan bagi peternak sendiri, usaha budidaya *broiler* yang dilakukan masih belum pasti menguntungkan, karena disebabkan banyak faktor seperti harga DOC, pakan, obat dan vitamin serta harga jual *broiler*. Selain itu, dalam pelaksanaan kemitraan antara PT. XYZ dengan peternak mitranya tersebut mengalami kendala, yaitu masih belum terpenuhinya kapasitas produksi PT. XYZ. Produksi mitra peternak PT. XYZ baru mencapai 334.000 ekor di bulan Desember 2010, sedangkan kapasitas terpasang adalah sebesar 950.000 ekor.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis keuntungan dan titik impas usaha peternak mitra, menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor strategis internal dan eksternal perusahaan dalam menjalankan kemitraan ternak ayam *broiler* di PT. XYZ, memformulasikan beberapa strategi alternatif yang dapat digunakan dalam pengembangan kemitraan ternak ayam *broiler* di PT. XYZ, dan merumuskan strategi prioritas dalam pengembangan kemitraan ternak ayam *broiler* PT. XYZ.

KERANGKA PEMIKIRAN

Tingginya target produksi yang ingin dicapai oleh perusahaan didasarkan atas besarnya peluang dan potensi pasar yang mampu menyerap sebesar 1,5 juta ekor, sementara produksi yang mampu dihasilkan oleh mitra peternak masih belum mencukupi target produksi tersebut. Masih belum maksimalnya produksi mitra menimbulkan kesenjangan antara daya serap pasar dengan produksi yang dihasilkan peternak mitra. Peningkatan produksi tersebut dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan produksi sendiri atau melakukan pengembangan kemitraan. Sesuai dengan visi dan misi perusahaan untuk menjadi perusahaan yang bergerak dalam industri berbasis ayam dengan harga bersaing dan siap berkompetisi di pasar. Pengembangan usaha ternak melalui kemitraan diharapkan dapat meningkatkan pendapatan peternak mitra (plasma) dan perusahaan mitra, juga diharapkan dapat meningkatkan perekonomian masyarakat sekitar.

Peningkatan produksi dengan pengembangan kemitraan merupakan strategi kemitraan usaha yang telah disepakati sebelumnya oleh kedua belah pihak yang bermitra, maka perlu dianalisis faktor internal dan eksternal (IFE dan EFE) yang berpengaruh terhadap pelaksanaan kemitraan ternak ayam *broiler* PT. XYZ. Dari analisis tersebut, dapat dirumuskan strategi alternatif pengembangan (melalui Analisis SWOT) dengan melihat posisi kemitraan perusahaan saat ini (menggunakan Matriks IE) sehingga dapat diperoleh strategi prioritas kemitraan (melalui Analisis QSPM) yang tepat dan diinginkan oleh kedua belah pihak. Kerangka pemikiran konseptual penelitian strategi pengembangan kemitraan ternak ayam *broiler* PT. XYZ dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Konseptual Strategi Peningkatan Produksi melalui Kemitraan Ternak Ayam *Broiler* PT. XYZ

METODE PENELITIAN

Pengambilan contoh *(sampling procedure)* dilakukan kepada responden terhadap pembahasan struktur biaya yang terdiri dari peternak mitra dan teknik pengambilan contoh tanpa peluang *(non probability sampling)* dengan penentuan responden secara sengaja *(purposive sampling)* melalui pendekatan *expertise judgement* kepada responden pakar (Cooper dan Schindler, 2006; dan Sugiarto *et.al.*, 2001). Pada penelitian ini diambil 19 (sembilan belas) responden untuk peternak mitra. Penelitian menggunakan dua cara pengolahan dan analisis data, yaitu analisis deskriptif kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kuantitatif dilakukan dengan menggunakan analisis titik impas usaha/ BEP (Rahardi dan Hartono, 2003), analisis evaluasi faktor internal (IFE), evaluasi faktor eksternal (EFE) dan Internal-Eksternal (IE) serta *Quantitatif Strategic Planning Matrix*/QSPM (David, 2009). Analisis deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan faktor strategis internal, eksternal dan strategi alternatif. Analisis BEP digunakan untuk mengetahui pada tingkat produksi berapa usaha tidak memberikan keuntungan dan tidak pula mengalami kerugian.

Analisis IFE, EFE, IE dan QSPM digunakan untuk menghitung skor faktor internal, eksternal, posisi perusahaan dan strategi prioritas. Secara matematika dapat diformulasikan BEP produksi dan BEP harga sebagai berikut:

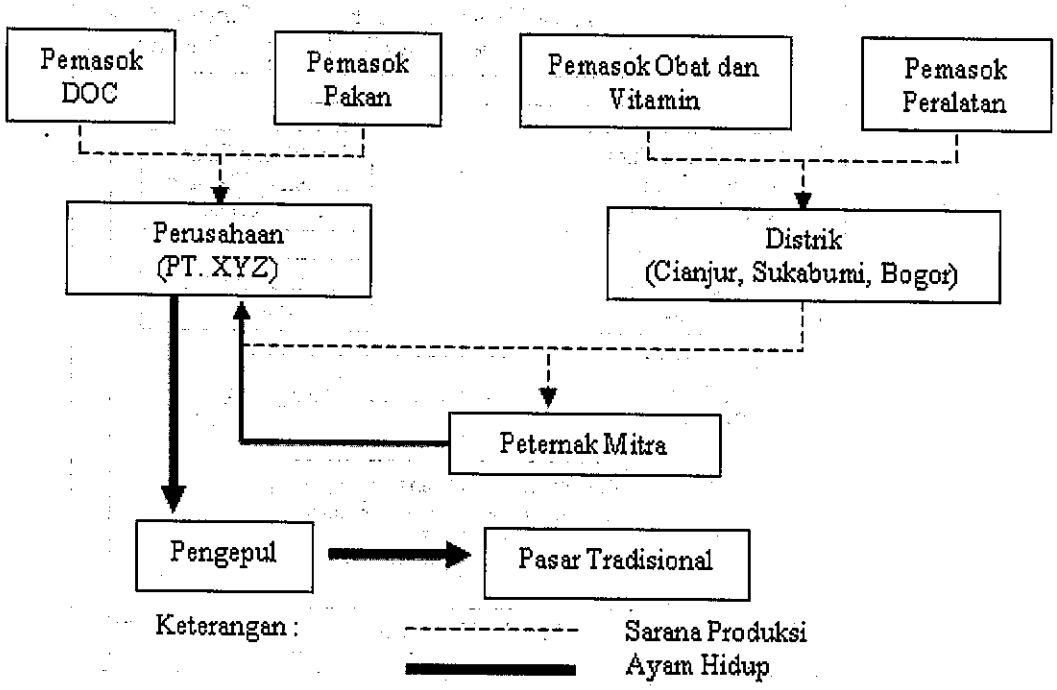
$$BEP\ produksi = \frac{Total\ Biaya}{Harga\ Penjualan} \ldots\ldots\ldots\ldots (1)$$

$$BEP\ harga = \frac{Total\ Biaya}{Total\ Produksi} \ldots\ldots\ldots\ldots (2)$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Kemitraan PT. XYZ

Pelaksanaan pola kemitraan ayam ras pedaging antara peternak dengan PT. XYZ merupakan kombinasi antara kemitraan sistem harga kontrak dan makloon dengan pelibatan distrik. Peternak hanya menyediakan kandang, petugas penjaga kandang, dan peralatan penunjang sedangkan kebutuhan DOC, pakan menjadi tanggung jawab PT. XYZ. Sementara itu kebutuhan vaksin dan obat-obatan pengelolaannya ditangani oleh masing-masing distrik yang diketuai oleh kepala distrik sebagai penanggung jawab. Seluruh hasil panen peternak mitra harus dijual kepada pihak PT. XYZ. Harga input ataupun harga output berdasarkan harga pasar, sehingga dapat berubah-ubah sesuai dengan harga yang berlaku di pasaran. Bentuk aliran sarana produksi ternak dan ayam hidup pada kemitraan usaha ayam *broiler* PT. XYZ dapat dilihat dalam Gambar 2.



Gambar 2. Aliran Sarana Produksi Ternak dan Ayam Hidup di Kemitraan PT. XYZ

Analisis Struktur Biaya Peternak Mitra

Analisis mengenai struktur harga dan keuntungan, serta beberapa parameter teknis seperti tingkat mortalitas dan *Feed Conversion Ratio* (FCR) dapat dilihat pada Tabel 1. Berdasarkan analisis keuntungan dengan melihat komponen penerimaan dan biaya, secara umum peternak mitra memperoleh keuntungan per periode/ siklus panen. Keuntungan ini merupakan rata-rata keuntungan per periode/siklus atau enam periode/siklus panen dalam satu tahun di tahun 2010. Dalam suatu periode/siklus tertentu peternak mitra dapat mengalami kerugian akibat fluktuatifnya produksi dan harga setiap periodenya. Keuntungan peternak mitra dapat dilihat berdasarkan rata-rata keuntungan satu periode/siklus produksi yang diperoleh peternak tersebut (Tabel 1).

Peternak memperoleh pendapatan (keuntungan) sekitar Rp 2.014,- sampai Rp 2.893,- per ekornya dalam rata-rata satu periode/siklus produksi. Keuntungan yang diperoleh oleh peternak mitra berbeda-beda, tergantung kepada jumlah DOC yang dipelihara, tingkat efisiensi penggunaan pakan (FCR), dan tingkat mortalitas. Skala usaha peternak mempengaruhi biaya yang dibutuhkan oleh peternak, seperti jumlah kandang yang harus disediakan, jumlah tenaga kerja, biaya DOC, biaya pakan, biaya obat-obatan dan vaksin, biaya sekam dan pemanas serta biaya listrik. Meskipun peternak memelihara DOC yang sama dapat terjadi tingkat keuntungan yang diterima berbeda, hal ini disebabkan oleh tingkat efisiensi penggunaan pakan ataupun tingkat mortalitas. Tingkat efisiensi penggunaan pakan (FCR) akan mempengaruhi jumlah pakan yang digunakan sehingga akan berpengaruh kepada jumlah biaya pakan yang diperlukan. Tingkat mortalitas (kematian) akan mempengaruhi penerimaan dan keuntungan peternak mitra. Semakin rendah FCR dan tingkat mortalitas maka semakin tinggi tingkat penerimaan dan keuntungan peternak.

Berdasarkan analisis titik impas usaha, secara rata-rata tingkat impas usaha (BEP) peternak masih berada di bawah kapasitas usaha yang dilakukan oleh peternak mitra (Tabel 2).

Tabel 1. Rata-Rata Keuntungan Per Periode/Siklus Peternak Mitra di Tahun 2010

No	Jumlah DOC (ekor)	Mortalitas (%)	FCR	Total Biaya (Rp)	Total Penerimaan (Rp)	Total Pendapatan (Rp)	Rata-rata Pendapatan (Rp/ekor)
1	4.000	6,55	1,68	71.128.073	79.182.777	8.054.704	2.014
2	4.000	5,74	1,64	69.557.145	78.939.544	9.382.399	2.346
3	4.000	5,65	1,63	70.755.026	81.442.433	10.687.407	2.672
4	5.000	10,33	1,64	83.125.590	93.348.810	10.223.220	2.045
5	5.000	6,27	1,67	87.681.629	98.756.661	11.075.032	2.215
6	7.000	3,39	1,69	129.072.550	144.872.164	15.799.614	2.257
7	7.000	3,81	1,68	131.284.824	149.963.842	18.679.017	2.668
8	7.500	4,27	1,71	139.413.387	156.578.595	17.165.208	2.289
9	8.000	3,83	1,65	140.621.972	159.050.930	18.428.958	2.304
10	8.000	4,68	1,66	146.698.608	168.312.287	21.613.679	2.702
11	8.500	1,97	1,68	155.919.666	175.876.891	19.957.226	2.348
12	8.500	4,14	1,64	154.221.710	177.674.174	23.452.464	2.759
13	9.000	5,41	1,75	180.330.268	204.024.256	23.693.989	2.633
14	9.000	5,63	1,69	162.316.557	182.266.111	19.949.554	2.217
15	10.000	4,06	1,68	188.032.328	216.911.309	28.878.981	2.888
16	12.000	6,09	1,66	209.868.731	235.411.783	25.543.051	2.129
17	12.000	6,26	1,66	216.554.298	245.829.347	29.275.049	2.440
18	13.500	3,55	1,68	243.240.504	274.616.584	31.376.080	2.324
19	13.500	3,87	1,60	235.443.592	274.500.307	39.056.714	2.893

Tingkat impas usaha peternak mitra diperoleh pada range 79,91% sampai dengan 86,58% dari kapasitas DOC yang masuk *(chick in)*. Tingkat impas produksi ini dipengaruhi oleh tingkat efisiensi penggunaan pakan. Semakin tinggi nilai FCR maka akan menyebabkan semakin tingginya biaya operasional atau biaya total sehingga akan menyebabkan semakin rendahnya tingkat impas usaha (BEP produksi).

Dari titik impas harga, secara rata-rata BEP harga jual ayam panen adalah pada range harga pasar sebesar Rp 11.684,- per kilogram sampai dengan Rp 12.191,- per kilogram. Titik impas harga peternak dipengaruhi oleh biaya total yang dikeluarkan oleh peternak dan total bobot ayam saat panen. Biaya total yang dikeluarkan peternak dipengaruhi oleh tingkat efisiensi pemakaian pakan, dimana semakin tinggi tingkat pemakaian pakan (FCR) maka akan menyebabkan semakin tingginya jumlah biaya total yang dikeluarkan peternak mitra.

Total bobot ayam saat panen dipengaruhi oleh tingkat mortalitas, dimana semakin tinggi tingkat mortalitas ayam maka jumlah ayam yang hidup semakin berkurang dan akan menyebabkan semakin berkurangnya total bobot ayam saat panen.

Analisis Lingkungan Internal

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, diperoleh faktor-faktor strategis yang merupakan kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor kekuatan terdiri dari: 1) permodalan PT. QL XYZ kuat. 2) pengelolaan manajemen kemitraan dilakukan melalui pelibatan distrik. 3) *training* bagi manajemen dan mitra peternak, dan 4) pelaksanaan kemitraan sesuai perjanjian (ketepatan).

Faktor- faktor kelemahan terdiri dari: 1) fluktuasi ketersediaan, kualitas, harga DOC dan pakan, 2) posisi tawar perusahaan dan peternak lemah, 3) keterbatasan petugas lapang dalam menyelesaikan masalah non-teknis, dan 4) belum maksimalnya kapasitas terpasang. Posisi tawar perusahaan dan peternak yang masih lemah diakibatkan oleh ketergantungan perusahaan kepada supplier dalam penyediaan dan harga sapronak sedangkan peternak memperoleh sarana produksi ternak (DOC dan pakan) dari perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE diperoleh total skor untuk keseluruhan faktor lingkungan internal mencapai 2,580 yang berarti bahwa posisi internal kemitraan PT. XYZ sudah baik dalam memanfaatkan kekuatan-kekuatan dan juga baik dalam upaya mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.

Tabel 2. Rata-Rata Break *Even Point* Peternak Mitra QL Trimitra Per Periode/Siklus di Tahun 2010

No	Jumlah DOC (ekor)	Mortalitas (%)	Rata-rata Bobot saat Panen (kg)	FCR	Total Biaya (Rp)	BEP produksi (kg)	BEP produksi (ekor)	Persentase BEP dibanding saat *chick in*	BEP Harga (Rp)
1	4.000	6,55	1,58	1,68	71.128.073	5.281.8	3.354	83,84%	12.091
2	4.000	5,74	1,55	1,64	69.557.145	5.165.1	3.329	83,22%	11.894
3	4.000	5,65	1,60	1,63	70.755.026	5.254.1	3.287	82,18%	11.732
4	5.000	10,33	1,55	1,64	83.125.590	6.172.7	3.995	79,91%	12.026
5	5.000	6,27	1,57	1,67	87.681.629	6.511.0	4.160	83,21%	11.968
6	7.000	3,39	1,59	1,69	129.072.550	9.584.6	6.041	86,30%	12.025
7	7.000	3,81	1,65	1,68	131.284.824	9.748.9	5.920	84,58%	11.845
8	7.500	4,27	1,61	1,71	139.413.387	10.352.5	6.423	85,65%	12.051
9	8.000	3,83	1,54	1,65	140.621.972	10.442.2	6.795	84,94%	11.898
10	8.000	4,68	1,64	1,66	146.698.608	10.893.5	6.663	83,28%	11.768
11	8.500	1,97	1,57	1,68	155.919.666	11.578.2	7.359	86,58%	11.893
12	8.500	4,14	1,62	1,64	154.221.710	11.452.1	7.055	83,00%	11.661
13	9.000	5,41	1,78	1,75	180.330.268	13.390.9	7.544	83,82%	11.942
14	9.000	5,63	1,59	1,69	162.316.557	12.053.2	7.565	84,05%	12.001
15	10.000	4,06	1,67	1,68	188.032.328	13.962.8	8.344	83,44%	11.709
16	12.000	6,09	1,55	1,66	209.868.731	15.584.3	10.044	83,70%	11.999
17	12.000	6,26	1,62	1,66	216.554.298	16.080.8	9.906	82,55%	11.864
18	13.500	3,55	1,56	1,68	243.240.504	18.062.4	11.566	85,67%	11.961
19	13.500	3,87	1,57	1,60	235.443.592	17.483.4	11.160	82,66%	11.584

Berdasarkan hasil pembobotan, dapat dilihat bahwa terdapat satu faktor kekuatan yang menjadi kekuatan utama dalam pengembangan kemitraan adalah: kuatnya permodalan PT. XYZ. Faktor kekuatan tersebut memiliki bobot sebesar 0,153 dan merupakan kekuatan utama (peringkat = 4), sehingga faktor tersebut diperoleh skor yaitu 0,612. Berdasarkan hasil evaluasi faktor kelemahan kemitraan usaha ayam *broiler*, yang menjadi kelemahan utama (peringkat = 1) adalah fluktuasi ketersediaan, kualitas, harga DOC dan pakan, belum maksimalnya kapasitas terpasang dan posisi tawar perusahaan dan peternak yang lemah,dengan bobot tertinggi sebesar 0,125.

Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor yang dapat dijadikan faktor strategis sebagai peluang *(opportunities)* dalam pengembangan kemitraan adalah: (1) pertumbuhan industri perunggasan khususnya broiler yang tinggi, (2) *trend* peningkatan konsumsi ayam yang meningkat yang sejalan dengan meningkatnya pendapatan masyarakat, (3) masih tingginya keinginan pemilik kandang menjadi mitra PT. XYZ, dan (4) adanya dukungan pemerintah terhadap kemitraan di industri perunggasan. Faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi dan mengancam strategi pengembangan kemitraan adalah: (1) rawan pencurian ayam dan sarana produksi ternak, (2) serangan dan isu wabah penyakit pada ayam *broiler*, khususnya flu burung, (3) adanya produk substitusi ayam, dan (4) integrasi vertikal perusahaan skala besar dalam industri perunggasan.

Hasil analisis matriks EFE diperoleh total skor faktor lingkungan eksternal sebesar 3,099, yang menunjukkan bahwa posisi eksternal kemitraan PT. XYZ cukup baik dalam merespons peluang dan ancaman yang ada di industri. Faktor peluang yang sangat penting pengaruhnya adalah pertumbuhan industri perunggasan khususnya *broiler* (bobot 0,161) yang direspon sangat baik melalui kemitraan oleh perusahaan mitra (peringkat 4), sehingga diperoleh skor tertimbang sebesar 0,645. Sedangkan faktor ancaman yang paling penting (ancaman utama) diperhatikan untuk diatasi dalam pengembangan kemitraan adalah integrasi vertikal perusahaan skala besar dalam industri perunggasan (bobot 0,143), dengan nilai peringkat sebesar 4, sehingga diperoleh skor sebesar 0,571.

Pemetaan Matrik Internal Eksternal (Matrik IE)

Berdasarkan skor terbobot dari evaluasi faktor internal dan eksternal, maka pola kemitraan ayam *broiler*, PT. XYZ berada pada kuadran II.

Tabel 3. Hasil Evaluasi Faktor Internal (IFE)

No	Faktor Penentu Internal (1)	Bobot (2)	Peringkat (3)	Skor (4)
A	Kekuatan			
1	Permodalan PT. XYZ kuat	0,153	4	0,612
2	Pengelolaan manajemen kemitraan dilakukan melalui pelibatan distrik	0,114	4	0,456
3	Training bagi manajemen dan mitra peternak	0,117	3	0,352
4	Pelaksanaan kemitraan sesuai perjanjian (ketepatan)	0,146	4	0,584
	Jumlah Kekuatan	**0,530**		**2,004**
B	Kelemahan			
1	Fluktuasi ketersediaan, kualitas, harga DOC dan pakan	0,121	1	0,121
2	Posisi tawar perusahaan dan peternak lemah	0,125	1	0,125
3	Keterbatasan petugas lapang dalam menyelesaikan masalah non-teknis	0,107	2	0,214
4	Belum maksimalnya penggunaan kapasitas terpasang	0,117	1	0,117
	Jumlah Kelemahan	**0,470**		**0,577**
	Total Skor Internal	**1,00**		**2,580**

Skor yang ditunjukkan oleh matriks IE (2,580; 3,099) memposisikan pola kemitraan ayam *broiler* PT. XYZ berada pada tingkat tumbuh dan kembangkan (David, 2009). Artinya kemitraan tersebut dapat terus dikembangkan dengan memperhatikan faktor utama (baik internal maupun eksternal) yang mempengaruhi kinerja kemitraan yang dibangun sehingga dapat berkelanjutan.

Analisis Strategi Alternatif Pengembangan Kemitraan Ternak Ayam *Broiler*

Strategi alternatif dalam pengembangan kemitraan usaha ayam *broiler* di PT. XYZ dilakukan dengan pendekatan analisis SWOT *(Strengths- Weaknesses-Opportunities-Threats)*. Hasil analisis penggabungan faktor internal dan ekternal melalui matriks TOWS, maka alternatif-alternatif strategi pengembangan kemitraan usaha ayam *broiler* di PT. XYZ yang diperoleh adalah; strategi SO *(Strenghts-Opportunities)*, strategi ST *(Strenghts-Threats)*, strategi WO *(Weaknesses-Opportunities)*, dan strategi WT *(Weaknesses-Threats)*.

Perumusan strategi SO menghasilkan strategi yaitu: "Strategi integrasi vertikal melalui pendirian *feedmill* dan *breeding* serta Rumah Potong Ayam (RPA)". Perumusan strategi WO menghasilkan strategi yaitu: "Peningkatan kapasitas produksi melalui pengembangan kapasitas peternak mitra". Perumusan strategi ST menghasilkan strategi yaitu: "Perbaikan *bio-security* dalam aspek pemeliharaan". Perumusan strategi WT menghasilkan strategi yaitu: "Peningkatan kualitas SDM petugas lapang dan perbaikan pengawasan".

Penetapan Strategi Prioritas Pengembangan Kemitraan Ternak Ayam *Broiler*

Penetapan strategi prioritas pengembangan kemitraan usaha ayam *broiler* PT. XYZ dilakukan dengan analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Berdasarkan hasil perhitungan QSPM didapatkan bahwa strategi WO memperoleh nilai Total *Attractiveness Score* (TAS) tertinggi sebesar 6,186 yaitu "Peningkatan kapasitas produksi melalui pengembangan kapasitas peternak mitra" sehingga merupakan prioritas utama dalam pengembangan kemitraan usaha ayam *broiler*, PT. XYZ.

Prioritas strategi kedua dalam pengembangan kemitraan usaha ayam *broiler* adalah "Srategi integrasi vertikal melalui pendirian *feedmill* dan *breeding* serta Rumah Potong Ayam (RPA)" dengan nilai TAS sebesar 6,130. Prioritas strategi ketiga dalam pengembangan kemitraan usaha ayam *broiler*, adalah "Perbaikan *bio-security* dalam aspek pemeliharaan" dengan nilai TAS sebesar 6,077 dan prioritas strategi keempat dalam pengembangan kemitraan usaha ayam *broiler* adalah "Peningkatan kualitas SDM petugas lapang dan perbaikan pengawasan" dengan nilai TAS sebesar 6,014.

Strategi peningkatan kapasitas produksi dapat dilakukan dengan memaksimalkan kapasitas terpasang dan menambah kapasitas peternak mitra serta menambah jumlah peternak mitra baru. Selain itu, juga harus dilakukan perjanjian kerjasama secara tertulis yang lebih mengikat dengan pemasok sarana produksi ternak dalam setiap periode produksi untuk memberikan kepastian jumlah produksi peternak mitra sesuai kapasitas terpasang yang dimiliki.

Strategi integral vertikal baik integrasi ke belakang dengan mendirikan *feedmill* atau *breeding* sendiri dan strategi integrasi ke depan *(forward integration)* melalui pengembangan atau pendirian Rumah Potong Ayam (RPA) dapat dilakukan oleh PT. XYZ dengan dukungan faktor modal yang kuat, terutama setelah *joint venture* dengan grup perusahaan Malaysia. Investasi

Tabel 4. Hasil Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

No	Faktor Penentu Internal (1)	Bobot (2)	Peringkat (3)	Skor (4)
A	Peluang			
1	Pertumbuhan industri perunggasan khususnya *broiler* yang tinggi	0,161	4	0,645
2	*Trend* peningkatan konsumsi ayam yang meningkat	0,114	3	0,341
3	Masih tingginya keinginan pemilik kandang lain menjadi mitra PT. XYZ	0,117	3	0,352
4	Dukungan pemerintah terhadap kemitraan di industri perunggasan	0,121	3	0,363
	Jumlah Peluang	**0,513**		**1,700**
B	Ancaman			
1	Rawan pencurian ayam dan sarana produksi ternak	0,106	2	0,212
2	Serangan dan isu wabah penyakit pada ayam *broiler*	0,139	3	0,418
3	Adanya produk substitusi ayam	0,099	2	0,198
4	Integrasi vertikal perusahaan skala besar dalam industri perunggasan	0,143	4	0,571
	Jumlah Ancaman	**0,487**		**1,399**
	Total Skor Eksternal	**1,00**		**3,099**

pabrik pakan ternak dapat digunakan sebagai sarana untuk memperoleh harga yang lebih murah, kualitas pakan yang memenuhi standar dalam hal kandungan nutrisi dan tingkat daya cernanya. Penggunaan pakan pada produksi mencapai 60-70% dari total biaya produksi (Daryanto, 2009). Integrasi ke depan melalui pengembangan atau pendirian Rumah Potong Ayam dapat digunakan untuk mengantisipasi harga jual ayam yang fluktuatif. Disamping itu, perlu mulai dipikirkan pengembangan sistem distribusi melalui rantai dingin *(cold chain)* untuk memasuki pasar DKI Jakarta.

Perbaikan *bio-security* dalam aspek pemeliharaan dilakukan untuk memperkecil resiko serangan penyakit baik dengan memperketat program *bio-security* di dalam kandang maupun di luar kandang. Dalam bidang perunggasan, penerapan *bio-security* haruslah dilakukan secara holistik, komprehensif dan terintegrasi (Daryanto, 2009). Penerapan biosekuriti oleh peternak mitra haruslah dijaga dengan baik dan dipantau oleh perusahaan atau kepala distrik masing-masing maupun petugas kesehatan hewan. Langkah pengawasan tersebut dapat dilakukan dengan memberikan pemahaman tentang pentingnya biosekuriti kepada setiap peternak, pembuatan SOP *(standard operational procedure)* tentang biosekuriti, dan kemudian disosialisasikan agar dapat dilaksanakan dengan seksama.

Peningkatan kualitas SDM petugas lapang dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan *(training)* bagi petugas lapang dengan melibatkan bantuan pihak universitas, lembaga penelitian, serta perusahaan-perusahaan pemasok. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan kapabilitas managerial peternak mitra. Disamping itu, dapat dilakukan dengan menambah tenaga teknis ataupun dengan memberikan kesempatan magang bagi petugas lapang. Perbaikan pengawasan dapat dilakukan dengan melakukan rotasi supervisi, atau sidak, pemberlakuan pengetatan terhadap sistem *reward* dan *punishment.*

KESIMPULAN

Secara umum peternak mitra memperoleh keuntungan dalam rata-rata per periode/siklus atau enam periode/siklus panen dalam satu tahun di tahun 2010. Keuntungan yang diperoleh peternak mitra tergantung kepada jumlah DOC yang dipelihara, tingkat efisiensi penggunaan pakan (FCR), dan tingkat mortalitas. Dari titik impas usaha produksi, secara rata-rata BEP peternak berada pada *range* 79,91%-86,58% dari kapasitas DOC awal *(chick in)*. Tingkat impas produksi dipengaruhi oleh tingkat efisiensi penggunaan pakan dan tingkat mortalitas. Dari titik impas harga, secara rata-rata BEP harga jual ayam panen adalah pada *range* harga pasar Rp 11.684,- per kilogram sampai dengan Rp 12.191,- per kilogram.

Faktor-faktor lingkungan internal yang menjadi kekuatan adalah: (a) permodalan PT. XYZ kuat (kekuatan utama), (b) pengelolaan manajemen kemitraan dilakukan melalui pelibatan distrik, (c) pelatihan bagi manajemen dan mitra peternak, serta (d) pelaksanaan kemitraan sesuai perjanjian (ketepatan). Kelemahan PT. XYZ adalah: (a) fluktuasi ketersediaan, kualitas, harga DOC dan pakan, (b) posisi tawar perusahaan dan peternak lemah, (c) keterbatasan petugas lapang dalam menyelesaikan masalah nonteknis, serta (d) belum maksimalnya penggunaan kapasitas terpasang. Kelemahan utama adalah posisi tawar perusahaan dan peternak lemah.

Faktor-faktor lingkungan eksternal yang menjadi peluang dalam pengembangan produksi kemitraan ayam *broiler* adalah pertumbuhan industri perunggasan khususnya *broiler* yang tinggi (respon tertinggi), tren peningkatan konsumsi ayam yang meningkat, masih tingginya keinginan pemilik kandang lain menjadi mitra dan dukungan pemerintah terhadap kemitraan di industri perunggasan. Faktor lingkungan eksternal yang menjadi ancaman adalah (a) rawan pencurian ayam dan sarana produksi ternak, (b) serangan dan isu wabah penyakit pada ayam *broiler*, (c) adanya produk substitusi ayam, dan (d) integrasi vertikal perusahaan skala besar dalam industri perunggasan. Faktor eksternal yang merupakan ancaman terbesar adalah faktor integrasi vertikal perusahaan skala besar dalam industri perunggasan.

Dari hasil analisis dengan menggunakan analisis SWOT, diidentifikasi alternatif formulasi strategi yang dapat dilakukan oleh kemitraan ayam *broiler*, yaitu sebagai berikut: (a) Strategi integrasi vertikal melalui pendirian *feedmill* dan *breeding* serta Rumah Potong Ayam (RPA); (b) Peningkatan kapasitas produksi melalui pengembangan kapasitas peternak mitra; (c) Perbaikan *bio-security* dalam aspek pemeliharaan; (d) Peningkatan kualitas SDM petugas lapang dan perbaikan pengawasan. Hasil analisis prioritas strategi menggunakan alat analisis QSPM, strategi yang memiliki prioritas pertama yang dapat diimplementasikan dalam peningkatan produksi kemitraan adalah strategi yang berdasarkan pada kelemahan dan peluang (WO), yaitu: Peningkatan kapasitas produksi melalui pengembangan kapasitas peternak mitra.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik. Distribusi Persentase Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha. 2010. <http://www.bps.go.id/.> [Diakses tanggal 3 Januari 2011]

Cooper, D. R. dan P. S. Schindler. 2006. Metode Riset Bisnis. Volume 1 dan 2, Edisi 9. McGraw Hill/ Irwin-PT Media Global Edukasi, Jakarta.

Daryanto, A. 2009. Dinamika Daya Saing Industri Peternakan. IPB Press, Bogor.

David, F.R. 2009. Strategic Management (Manajemen Strategis : Konsep). Buku 1 Edisi 12. Terjemahan Dono Sunardi. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. Buku Statistik 2009. 2010. <http://www.ditjennak.go.id/.> [Diakses tanggal 3 Januari 2011]

Rahardi, F. dan R. Hartono. 2003. Agribisnis Peternakan. Penebar Swadaya, Jakarta.

Sugiarto, D. S., L. T. Sunaryanto, dan D. S. Oetomo. 2001. Teknik Sampling. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.