

ANALISIS STRATEGI BISNIS SAPI POTONG PADA PT LEMBU JANTAN PERKASA, JAKARTA

K. W. PARIMARTHA¹⁾, L. CYRILLA²⁾, DAN H.P. PERJAMAN²⁾

*¹⁾Program Studi Sosial Ekonomi dan Agribisnis,
Fakultas Peternakan, Universitas Udayana*

*²⁾Departemen Sosial Ekonomi Industri Peternakan,
Fakultas Peternakan, Institut Pertanian Bogor*

RINGKASAN

Analisis lingkungan merupakan hal penting yang harus dilakukan perusahaan terutama dalam mengantisipasi perubahan yang terjadi agar tetap mampu mengembangkan usahanya. Strategi yang dijalankan perusahaan merupakan reaksi atas perubahan lingkungan yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan sapi potong, sekaligus memformulasikan strategi bisnis sapi potong khususnya untuk PT Lembu Jantan Perkasa (PT LJP), Jakarta. Analisis data penelitian ini menggunakan matriks SWOT dan matriks portofolio General Electric. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa prioritas utama perusahaan adalah meningkatkan kemampuan produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan peluang meningkatnya permintaan akan daging sapi dan mengantisipasi perkembangan volume produksi perusahaan. Formulasi strategi mengindikasikan bahwa usaha yang dijalankan PT LJP berada pada kategori usaha selektif. Pada kondisi tersebut, perusahaan disarankan untuk melakukan identifikasi pertumbuhan segmen, spesialisasi pada bidang penggemukan dan perdagangan sapi potong, serta menanamkan modal secara selektif.

Kata kunci : Strategi bisnis, matriks SWOT, matriks General Electric, penggemukan.

BUSINESS STRATEGY ANALYSIS OF PT LEMBU JANTAN PERKASA, JAKARTA

SUMMARY

Feedlot owners face a never-ending task. They are continually bombarded by new information that affects how their business is organized. Successful managers cannot simply memorize answers to problems. They must learn to continually rethink their decisions as economics and environmental conditions change. This research aimed to study both internal and external factors which affect feedlot business like PT Lembu Jantan Perkasa (PT LJP) Jakarta. This information will be used in business strategic formulation. Data was analyzed using SWOT matrix and General Electric portfolio matrix. The results showed that main priorities are to increase the production capacity and to expand the market by taking the opportunity as meat demand increases. Strategic formulation indicated that PT LJP business can be categorised as a selective business.

According to this condition, PT LJP is suggested to indentify segment growth, more specialized in fattening dan trading business, and more selective in funds investment

Key words : Business strategy, SWOT matrix, General Electric matrix, fattening.

PENDAHULUAN

Kondisi perekonomian Indonesia yang belakangan ini semakin membaik mendorong masuk dan berkembangnya berbagai perusahaan penggemukan sapi potong. Terbukanya peluang investasi di bidang ini disebabkan oleh belum terpenuhinya kebutuhan akan daging dari dalam negeri dan relatif stabilnya nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika. Perusahaan penggemukan skala besar umumnya lebih memilih mengimpor sapi bakalan dari Australia, karena produksi daging sapi impor tersebut lebih baik daripada daging sapi lokal. Bahkan, studi kelayakan seperti yang telah dilakukan oleh Sidauruk (2001) menunjukkan bahwa pengusaha mampu memperoleh keuntungan walaupun sapi bakalan masih diimpor dari Australia.

Bertambahnya jumlah perusahaan dan industri sapi potong di Indonesia berdasarkan data Asosiasi Produsen Daging dan Feedlot Indonesia (Apfindo tahun 2002), akan menimbulkan perubahan dalam struktur persaingan. Bagi beberapa perusahaan, perubahan lingkungan ini dapat diartikan sebagai kesempatan atau peluang, tetapi bagi perusahaan lain justru dapat menjadi ancaman. Daya saing produk serta pangsa pasar yang semakin besar menyebabkan peningkatan persaingan dalam suatu industri.

Setiap perusahaan dituntut untuk siap mengembangkan keunggulan yang dimiliki agar dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis (David, 1997). Keunggulan yang dimiliki perusahaan misalnya dalam hal budaya perusahaan, adanya tujuan yang jelas, dan kualitas sumberdaya manusia yang baik, merupakan bagian dari lingkungan internal yang harus dikembangkan. Demikian juga halnya dengan lingkungan eksternal perusahaan seperti kondisi persaingan dengan perusahaan lain, atau kemampuan tawar-menawar dengan pemasok, harus terus diwaspadai perubahannya. PT Lembu Jantan Perkasa (PT LJP), Jakarta sebagai salah satu produsen yang bergerak dalam bidang penggemukan dan perdagangan sapi potong dituntut untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis saat ini dan merumuskan strategi baru yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini didesain sebagai suatu studi kasus yang bersifat analisis deskriptif. Lokasi penelitian yang dipilih adalah PT Lembu Jantan Perkasa yang berlokasi di Jl. Tarum Barat E 11-12 No.8, Kali Malang, Jakarta Timur sebagai kantor pusat, sedangkan *feedlot* berlokasi di desa Bojong, kecamatan Kedung Waringin, Bekasi, Jawa Barat.

Data yang dikumpulkan adalah data perusahaan selama tahun 2002 sebagai berikut:

- 1). Data lingkungan internal, terdiri atas: data keadaan umum perusahaan, visi, misi, dan tujuan perusahaan, struktur organisasi, budaya perusahaan, kondisi sumberdaya manusia, pemasaran, produksi, keuangan, dan data kegiatan penelitian dan pengembangan (litbang).
- 2). Data lingkungan eksternal, terdiri atas : kondisi persaingan perusahaan, pelanggan, dan pemasok.

Data primer dikumpulkan dengan wawancara mendalam (*indepth interview*) dengan pihak pimpinan PT LJP terutama untuk data elemen keputusan. Data sekunder diperoleh dari laporan manajemen PT LJP, instansi terkait seperti BPS, Dinas Peternakan DKI Jakarta dan Jawa Barat, serta Apfindo.

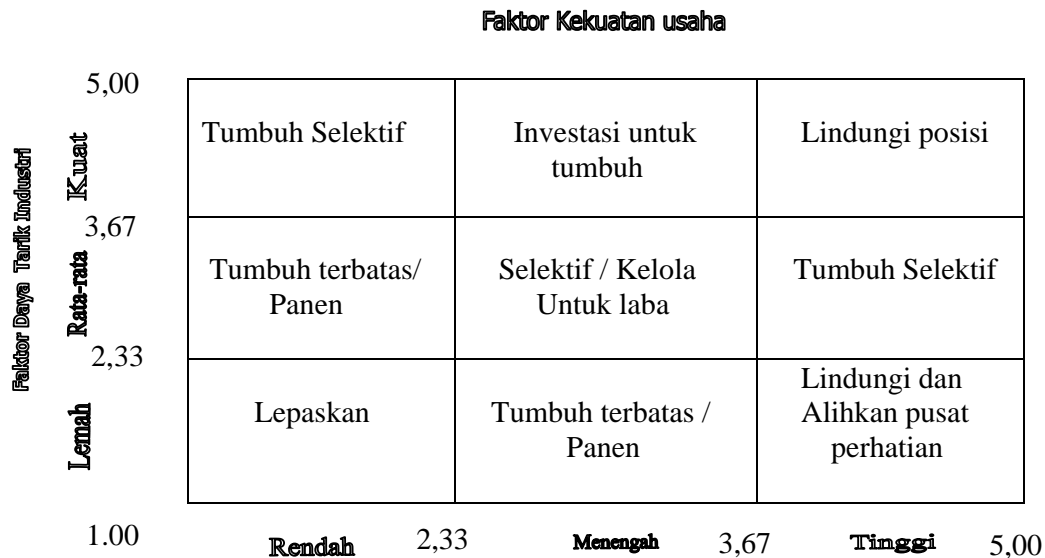
Metode analisis yang digunakan adalah:

- 1). Matriks SWOT: menghasilkan empat set strategi alternatif yang ditunjukkan pada Gambar 1.
- 2). Analisis Portofolio General Electric: digunakan untuk mengetahui secara rinci kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan menggunakan lebih banyak variabel untuk menentukan kekuatan usaha dan daya tarik industri (Gambar 2).
- 3). Penentuan Bobot Prioritas Strategi: dilakukan dengan menyusun matriks pendapat untuk menentukan tingkat kepentingan dari setiap elemen keputusan yang ada pada setiap tingkat hirarkhi keputusan. Penilaian pendapat menggunakan skala komparasi Saaty (Tabel 1).

Faktor Internal	Strengths (S) Faktor-faktor Kekuatan perusahaan	Weaknesses (W) Faktor-faktor Kelemahan perusahaan
Faktor Eksternal	Strategi SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Strategi yang meminimalkan kelemahan untuk mendapatkan peluang
Opportunities (O) Faktor-faktor Peluang perusahaan		
Threats (T) Faktor-faktor Ancaman perusahaan	Strategi ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Strategi untuk meminimalkan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2000)

Gambar 1. Matriks SWOT



Sumber : Kotler (1997)

Gambar 2. Matriks Daya Tarik Industri (General Electric Matrix)

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Sama penting
3	Sedikit lebih penting
5	Jelas lebih penting
7	Sangat jelas lebih penting
9	Pasti/mutlak lebih penting
2,4,6,8	Jika ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan
1/(1 sampai 9)	Kebalikan nilai tingkat kepentingan dari skala 1-9

Sumber : Saaty (1991)

Tabel 1. Skala Komparasi Saaty

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal dianalisis dengan menggunakan analisis fungsional dengan memperhatikan tiga hal penting, yaitu struktur organisasi PT LJP, budaya yang berlaku di perusahaan, serta berbagai fungsi yang ada di perusahaan. Struktur organisasi pada perusahaan yang berbentuk struktur fungsional memiliki kemudahan dalam koordinasi antarbagian. Pembagian tugas disusun dan dilakukan secara jelas tanpa menghilangkan kelenturan manajemen perusahaan dalam melakukan koordinasi. Misi PT LJP adalah menjadi pemasok sapi potong untuk Indonesia, secara khusus memenuhi permintaan akan daging sapi potong untuk wilayah DKI Jakarta dan Jawa Barat, sedangkan tujuan perusahaan adalah sebagai *profit maker*. Kombinasi produk yang ada di perusahaan adalah berupa penjualan sapi dalam bentuk sapi hidup dan karkas.

Budaya perusahaan yang diterapkan pada tingkat staf terutama karyawan baru adalah budaya serba bisa, yang berarti bahwa staf harus mengetahui semua lini dan dapat menangani juga hal-hal lain di luar pekerjaan utamanya. Hal ini merupakan kekuatan perusahaan karena dapat menciptakan efisiensi dalam manajemen perusahaan dan kelenturan dalam birokrasi.

Sistem produksi yang diterapkan di PT LJP adalah sistem penggemukan (*fattening*) dan sistem *trading*. Bakalan yang digunakan dalam penggemukan adalah sapi kategori *feeder* dengan bobot badan 250–375 kg dengan lama pemeliharaan 90–120 hari, sedangkan sistem *trading* menggunakan sapi kategori *slaughter* dengan bobot lebih dari 375 kg dan lama pemeliharaan 1–4 minggu. Bangsa sapi bakalan adalah Persilangan Brahman (*Brahman Cross*) yang diimpor dari Australia dengan harga beli pada tahun 2002 US\$ 1–2 per kilogram. Populasi sapi rata-rata setiap periode penggemukan adalah 1341 ekor. Berdasarkan kondisi pada tahun 2002, perusahaan optimis bahwa tahun 2003 akan mampu mengimpor sebanyak 6800 ekor sapi bakalan.

Biaya produksi sistem penggemukan bervariasi antara Rp. 5000,-Rp. 7000,- per ekor per hari dan besarnya tergantung kepada lama pemeliharaan. Komponen biaya terdiri atas biaya bakalan (93.29 persen), pakan (5,37 persen), tenaga kerja (0.80 persen), dan *overhead* (0.54 persen). Konsentrat yang digunakan diproduksi sendiri di pabrik pakan PT LJP yang berlokasi di Tambun dengan harga Rp. 400,-Rp. 500,- per

kg. Harga ini jauh lebih murah jika dibandingkan dengan harga beli pakan dari pabrik lain yaitu Rp. 900,- per kg.

Pemasukan perusahaan bersumber dari penjualan sapi potong (sapi sehat, sapi *Under Performance Condition* (UPC), dan sapi afkir) yang menyumbang penerimaan sebesar 99.85 persen, dan dari penjualan kompos (0.15 persen). Tabel 2 menunjukkan volume dan nilai penjualan sapi potong PT LJP dari *feedlot* Bojong hingga Juni 2002. Harga jual ternak berdasarkan kondisi ternak diperlihatkan pada Tabel 3. Informasi perubahan harga diperoleh perusahaan dari survai pasar dan pelanggan yang selalu memberikan masukan berupa informasi harga yang ditawarkan oleh pesaing.

Tahun	Volume Penjualan (ekor)	Nilai Penjualan (Rupiah)
2000	5745	24 629 083 535.22
2001	5909	30 280 599 816.00
2002 ^{*)}	2598	16 212 160 846.00

Keterangan : *) data sampai dengan bulan Juni 2002

Sumber : PT Lembu Jantan Perkasa

Tabel 2. Volume dan Nilai Penjualan PT LJP

Tahun	Harga (Rp/kg)				
	Sehat	Reject	UPC	Karkas	Sabri ²⁾
2000	10255	9899	-	-	-
2001	12091	11976	-	-	-
2002 ¹⁾	13144	12608	13059	19318	13144

Keterangan:

1) Data sampai dengan bulan Juni 2002

2) Sapi yang bunting atau telah beranak

Tabel 3. Harga Jual Ternak dan Produk Ternak di PT LJP

Sistem distribusi yang dijalankan perusahaan adalah sistem tidak langsung karena konsumen PT LJP adalah pedagang daging (konsumen lembaga) bukan konsumen rumah tangga. Lokasi perusahaan yang dekat dengan pasar potensial sapi potong seperti Jakarta, Bekasi, Bogor, dan Sukabumi merupakan kekuatan perusahaan. Akan tetapi di sisi lain, ketergantungan pemasaran karena hanya mengutamakan pasar domestik merupakan kelemahan perusahaan karena adanya perbedaan nilai tukar mata uang.

Sumberdaya manusia khususnya karyawan di PT LJP dilihat dari segi kuantitas dinilai cukup memadai, tetapi dari segi kualitas masih perlu ditingkatkan. Total karyawan yang dipekerjakan di perusahaan adalah 66 orang yang terdiri atas 6 orang di kan-tor pusat dan 57 orang di *feedlot* Bojong. Pendidikan sebagian besar karyawan hanya Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah. Karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan Diploma Tiga (D-3) dan Sarjana (S-1) hanya 19.7 persen dari total karyawan, dan umumnya mereka adalah karyawan pada tingkat staf ke atas. Dari jumlah tersebut, belum ada staf yang memiliki spesialisasi bidang pemasaran. Hal ini juga merupakan kelemahan PT LJP, karena itu perusahaan berusaha memaksimalkan strategi pemasaran dengan melakukan bauran pemasaran.

Upaya meningkatkan kualitas karyawan sudah dilakukan perusahaan antara lain dengan mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan eksternal yang diselenggarakan Apfindo serta berbagai seminar yang mampu memotivasi karyawan untuk berkembang.

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri. Lingkungan makro terdiri atas faktor yang berada di luar kendali perusahaan, meliputi faktor sosial, ekonomi, teknologi, ekologi, politik, dan hukum. Salah satu contoh jelas faktor sosial di masyarakat Indonesia adalah pemanfaatan daging sapi untuk hampir semua keperluan perayaan, resepsi atau perhelatan. Hal ini merupakan peluang bagi perusahaan untuk memperluas pemasaran. Peluang pemasaran juga didukung oleh data jumlah penduduk perkotaan di wilayah Jawa Barat dengan tingkat pengeluaran lebih dari Rp. 150.000,00 per kapita per bulan adalah 82,48 persen dari total penduduk di wilayah tersebut (BPS, 2001). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masyarakat dengan tingkat penghasilan menengah ke atas merupakan konsumen daging sapi yang potensial.

Di samping potensi sebagai peluang, perusahaan juga perlu mewaspadaai adanya opini masyarakat akan bahaya kolesterol yang terkandung dalam daging sapi bagi kesehatan, sehingga sebagian masyarakat memilih produk substitusi daging sapi. Selain itu, adanya isu tentang penyakit yang menyerang ternak potong seperti penyakit sapi

gila (*mad cow*), penyakit mulut dan kuku (PMK), dan anthraks semuanya dapat menyebabkan keraguan konsumen untuk membeli daging sapi.

Faktor lain yang berpengaruh dari segi makro adalah faktor ekonomi. Hasil survai BPS (2001) terhadap kondisi bisnis pada triwulan II tahun 2002 (April-Juni) menunjukkan perkembangan dibandingkan dengan triwulan I. Kondisi tersebut diperlihatkan oleh adanya peningkatan PDB sektor pertanian sebesar 1.62 persen, dan peningkatan pengeluaran konsumsi rumah tangga sebesar 1.16 persen. Meningkatnya kredit perbankan dan menurunnya suku bunga juga mengindikasikan perekonomian di sektor riil yang sudah semakin baik Menurut BAPPENAS (2001), pada akhir Juli 2001 nilai saham yang dimiliki pihak asing naik dari Rp. 54,2 triliun (akhir Juni) menjadi Rp. 56,7 triliun. Keadaan demikian diharapkan terus berlangsung dan merupakan peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan usahanya.

Keberadaan PT LJP khususnya di Jawa Barat sangat didukung oleh Pemda setempat baik pusat maupun daerah. Salah satu bentuk dukungan yang diberikan adalah pengembangan kawasan andalan Cipamatum yang berbasis pada pengembangan Kawasan Ternak Sapi Potong. Program ini sangat penting karena Jawa Barat baru dapat memenuhi sekitar 20,72 persen kebutuhan akan sapi potong di wilayah ini.

Peluang perusahaan untuk mengembangkan usaha sapi potong terkait dengan kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi. Penggunaan teknologi selain dapat meningkatkan efisiensi juga dapat meningkatkan produktivitas. PT LJP telah menggunakan suplemen pakan yang dapat memacu pertumbuhan bobot badan sapi yang dipelihara. Pertambahan bobot badan sapi penggemukan di *feedlot* Bojong rata-rata 1.4 kg per ekor per hari.

Faktor ekologi industri peternakan sapi potong cukup memberikan peluang bagi perusahaan mengingat ternak sapi menghasilkan kotoran yang dapat dimanfaatkan sebagai pupuk kandang bagi tanaman yang tidak membahayakan lingkungan. Hal ini sesuai dengan tuntutan masyarakat dewasa ini, yaitu penggunaan teknologi yang ramah lingkungan.

Pengaruh politik dan hukum terhadap industri sapi potong dapat dinilai dari berbagai peraturan maupun kesepakatan berbagai pihak yang terkait, misalnya kesepakatan WTO dan AFTA yang berskala internasional, atau Peraturan Daerah (Perda) yang lingkupnya lebih sempit. Pemda Bekasi hingga saat ini belum memiliki

Perda yang mengatur masalah perijinan, retribusi maupun kewenangan Pemda dalam industri sapi potong sebagai penjabaran Kepmendagri 2002 tentang pelimpahan wewenang pusat kepada daerah untuk sektor pertanian yang seharusnya berlaku sejak bulan Februari 2002. Kondisi tersebut cukup merugikan pengusaha sapi potong khususnya PT LJP karena belum adanya kepastian hukum.

Analisis Lingkungan Industri

Aspek persaingan merupakan hal penting dalam menganalisis strategi bisnis sapi potong. Perusahaan pendatang baru terutama yang tergolong skala menengah dan besar dapat merupakan ancaman bagi perusahaan yang sudah beroperasi. Ancaman tersebut berbentuk perebutan pangsa pasar yang dapat mempengaruhi kestabilan harga. Besar kecilnya ancaman dari masuknya pendatang baru itu tergantung pada *barrier to entry* yang ada dan reaksi dari para anggota industri sapi potong yang telah mapan. Selain pendatang baru dalam negeri, ancaman juga datang dari daging impor. Impor berupa daging segar, daging olahan, dan hasil ikutan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan akan protein untuk dalam negeri. Tingginya impor Indonesia akan produk-produk tersebut menyiratkan bahwa produksi dalam negeri belum mampu mencukupi permintaan pasar. Tabel 4 memperlihatkan data impor daging sapi dan hasil ikutannya di DKI Jakarta.

Jenis	1998	1999	2000	2001	2002*
Daging segar	14 396 482	2 454 335	10 944 044	23 244 088	10 971 064
Daging olahan	2 108 627	1 340 122	7 279 606	9 369 382	5 468 793
Hati sapi	509 520	311 943	1 785 557	3 418 746	5 094 981
Jeroan	7 147	14 947	337 406	142 757	-
Total	17 021 776	4 121 347	20 346 613	36 174 973	21 534 838

Keterangan : * data sampai dengan September 2002

Sumber : Dinas Peternakan DKI Jakarta (2002)

Tabel 4. Impor Daging Sapi dan Hasil Ikutan di DKI Jakarta (dalam kg)

Daging sapi memiliki banyak produk substitusi seperti daging ayam, daging babi, dan daging kambing. Daging ayam merupakan pilihan utama konsumen dalam usaha memenuhi kebutuhan akan protein hewani karena harga daging ayam yang lebih murah jika dibandingkan dengan daging sapi. Produksi daging ayam di wilayah DKI Jakarta selama kurun waktu tahun 1998 hingga 2001 menunjukkan peningkatan jika

dibandingkan dengan daging sapi (Tabel 5). Dengan demikian, produk pengganti (substitut) terutama daging ayam dapat menjadi ancaman untuk daging sapi.

Jenis Ternak	1998	1999	2000	2001
Sapi	36 875 520	27 539 776	21 838 754	14 282 372
Kerbau	1 459 040	1 289 250	989 160	839 237
Kambing	2 144 846	1 101 784	1 014 531	794 870
Domba	1 134 826	585 134	568 324	313 790
Babi	12 166 718	12 047 296	10 018 746	8 584 550
Ayam	83 475 000	50 283 479	71 427 034	86 382 259

Sumber: Dinas Peternakan DKI Jakarta (2002)

Tabel 5. Produksi Daging Beberapa Jenis Ternak di DKI Jakarta(dalam kg)

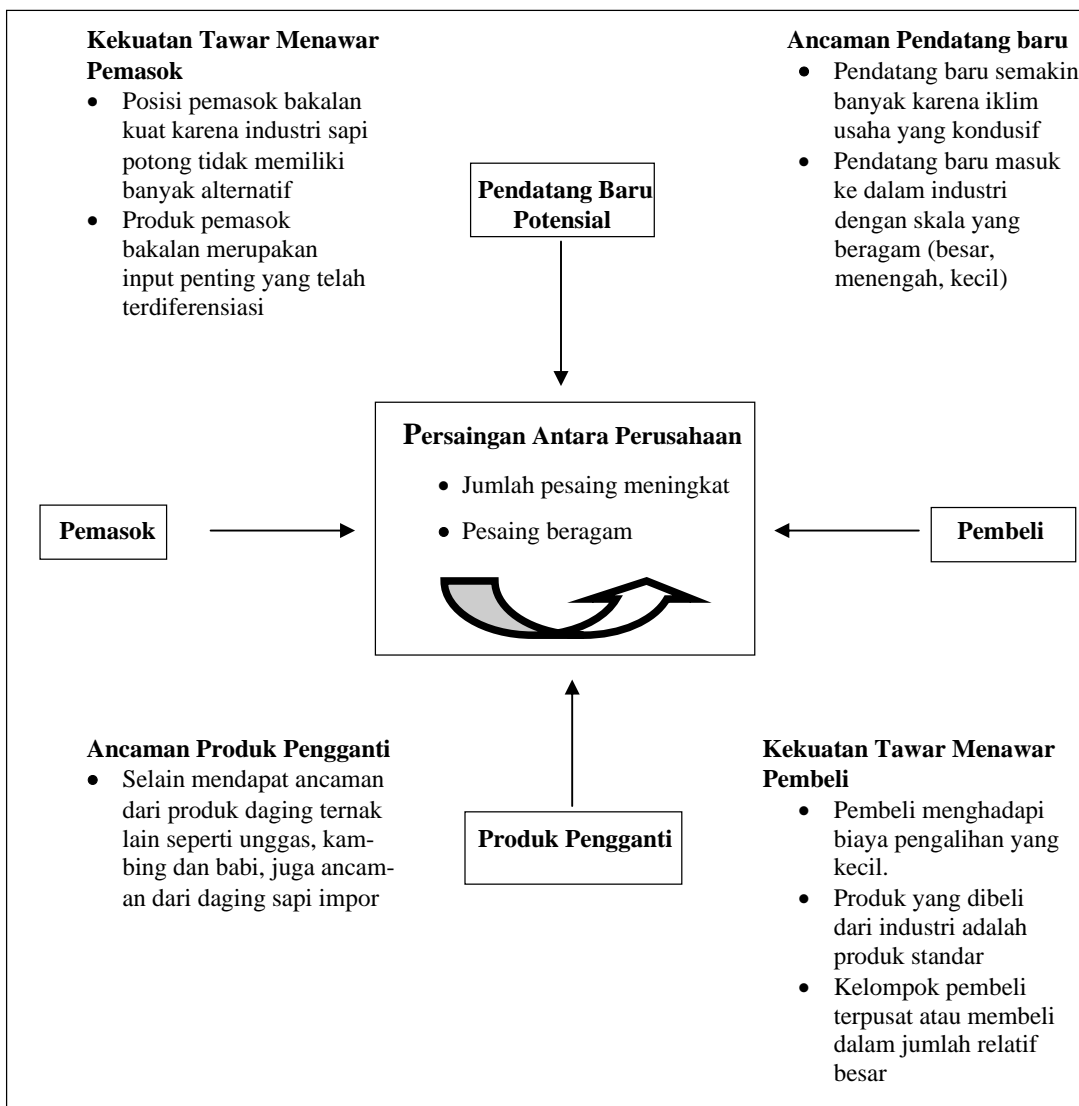
Pembeli dapat menjadi ancaman bagi industri sapi potong melalui tawar menawar harga. Pembeli berusaha memaksa produsen menurunkan harga jual, tetapi meminta kualitas produk yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik. Pembeli pada industri sapi potong umumnya adalah pembeli antara seperti pedagang pengumpul dan jagal sapi yang selanjutnya akan menjual karkas atau daging sapi ke konsumen akhir. Posisi kelompok pembeli ini relatif kuat karena alasan sebagai berikut ini:

1. Produsen yang bergerak dalam penggemukan sapi potong umumnya menggunakan bangsa sapi Brahman *Cross* sehingga pembeli memiliki cukup banyak alternatif bila tidak tercapai kesepakatan harga dengan PT LJP.
2. Pembeli hanya diharuskan membayar biaya pengalihan yang rendah bila berkeinginan untuk beralih dari PT LJP.
3. Pembeli mudah memperoleh informasi tentang perkembangan harga sapi potong yang ditawarkan oleh para produsen.
4. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah relatif besar dari jumlah yang ditawarkan PT LJP.

Ancaman lain juga datang dari pemasok sapi bakalan dalam bentuk kekuatan tawar menawar para pemasok dengan cara menaikkan harga sapi atau menurunkan kualitas sapi bakalan. Hal ini berpengaruh besar pada perusahaan penggemukan karena harga dan kualitas sapi bakalan sangat menentukan keuntungan yang akan dicapai. Posisi pemasok juga cukup kuat karena alasan berikut ini:

1. Pasokan sapi impor sebagai bakalan yang merupakan bahan baku PT LJP hanya dapat digantikan oleh sapi lokal pada saat situasi persaingan sedang tidak baik.
2. PT LJP harus mengeluarkan biaya yang tinggi bila akan beralih ke pemasok lain; selain itu, mutu sapi bakalan dan kesinambungan pasokan tidak terjamin.

Persaingan antarperusahaan dalam industri sapi potong akan saling mempengaruhi perusahaan yang ada dalam industri tersebut. Jumlah perusahaan penggemukan sapi potong yang ada pada tahun 2002 di wilayah Jawa Barat adalah 16 buah, sedangkan untuk wilayah di luar Jawa Barat berjumlah 17 buah (Apfindo, 2002). Jumlah ini belum termasuk peternakan rakyat yang memproduksi dalam skala kecil. Persaingan dalam industri sapi potong dapat berbentuk usaha untuk mendapatkan pembeli dan dalam pelayanan. Kekuatan bersaing PT LJP dalam industri sapi potong digambarkan dengan Model Porter seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3.



Gambar 3. Persaingan PT LJP dalam Industri Sapi Potong

Analisis SWOT

Berdasarkan informasi mengenai berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kelangsungan bisnis perusahaan, selanjutnya dilakukan perumusan strategi. Analisis matriks SWOT terhadap PT LJP menghasilkan 4 (empat) alternatif strategi sebagai berikut ini:

a. Strategi SO

1. Meningkatkan kemampuan produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan peluang permintaan pasar yang relatif belum terpenuhi.
2. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk perbaikan proses produksi serta teknologi telekomunikasi, transportasi, dan pengolahan data untuk memperlancar proses produksi.
3. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas dan citra produk untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada saat ini serta melakukan diversifikasi produk dalam upaya pengembangan dan penetrasi pasar.
4. Melakukan *joint venture* dengan pihak investor yang tertarik berusaha di industri sapi potong.

b. Strategi ST

1. Meningkatkan daya saing produk.
2. Mengevaluasi secara berkala pelaksanaan strategi bauran pemasaran yang dijalankan.
3. Memanfaatkan fasilitas keanggotaan Apfindo untuk melakukan tawar menawar dengan pemerintah.

c. Strategi WO

1. Meningkatkan kerjasama dengan lembaga-lembaga yang terkait dengan sapi potong terutama dalam hal riset dan pengembangan.
2. Memanfaatkan peluang yang ditimbulkan oleh globalisasi ekonomi dan liberalisasi perdagangan dunia dengan menyesuaikan kebutuhan pasar terhadap produk perusahaan.
3. Mengoptimalkan kegiatan periklanan.
4. Restrukturisasi organisasi agar kinerja manajemen perusahaan optimal.

d. Strategi WT

1. Memasarkan produk yang dihasilkan ke pasar lokal.
2. Mengoptimalkan produksi dengan memanfaatkan kapasitas yang ada.

Perusahaan perlu menentukan prioritas strategi dengan mempertimbangkan tingkat kepentingan dan kondisi perusahaan saat ini. Pembobotan dengan menggunakan *pairwise comparison* menghasilkan prioritas strategi sebagai berikut ini:

Prioritas 1 dengan bobot 0,412 :

Meningkatkan kemampuan produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan peluang meningkatnya permintaan akan daging sapi dan mengantisipasi perkembangan volume produksi perusahaan.

Prioritas 2 dengan bobot 0,365 :

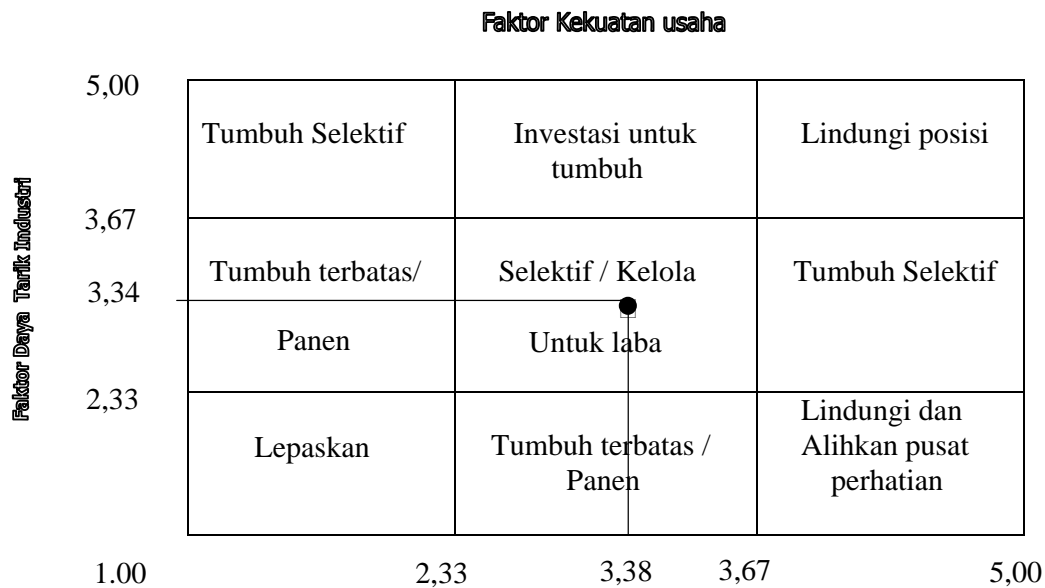
Meningkatkan daya saing produk yang telah ada untuk mempertahankan pangsa pasar saat ini serta melakukan diferensiasi produk dalam upaya pengembangan pasar.

Prioritas 3 dengan bobot 0,224 :

Meningkatkan kerjasama dengan lembaga-lembaga penelitian dan melakukan *joint venture* dengan investor, dan bekerjasama dengan pemasok sapi bakalan.

Analisis Matriks *General Electric*

Hasil pembobotan oleh pihak manajemen PT LJP terhadap faktor daya tarik industri menunjukkan bahwa faktor ukuran pasar, margin laba, dan lingkungan memiliki bobot tertinggi yang berarti memiliki pengaruh sangat penting terhadap daya tarik industri. Faktor yang berpengaruh penting terhadap kekuatan usaha adalah kualitas produk, efisiensi produksi, biaya per ekor ternak, dan pasokan bahan baku. Nilai dimensi daya tarik industri (3,34) dan dimensi kekuatan usaha (3,38) pada Gambar 4 menunjukkan bahwa PT LJP berada pada posisi usaha selektif.



Gambar 4. Matriks Daya Tarik Industri PT Lembu Jantan Perkasa

SIMPULAN

Posisi PT LJP dalam industri sapi potong adalah usaha selektif. Kondisi demikian mengharuskan PT LJP untuk menerapkan strategi yang meliputi identifikasi pertumbuhan segmen dan mengelola modal secara selektif. Perusahaan tidak perlu mengurangi skala usaha atau menarik diri dari industri sapi potong. PT LJP masih memiliki peluang untuk lebih berkembang dan memaksimalkan keuntungan sesuai dengan tujuan perusahaan sebagai *profit maker*.

DAFTAR PUSTAKA

- Asosiasi Produsen Daging dan Feedlot Indonesia. 2002. <http://www.apfindo.com>.
- Badan Pusat Statistik. 2001. Statistik Ekonomi dan Keuangan Indonesia. Jakarta
- BAPPENAS. 2001. Perkembangan Ekonomi Makro sampai dengan Triwulan III/2001 dan Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2002. <http://www.bappenas.go.id>.
- David, F.R. 1997. Strategic Management. Sixth Edition. Prentice Hall International, New Jersey.

- Kotler, P. 1995. Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian. Jilid 1. Erlangga, Jakarta.
- Porter, M.E. 1992. Strategi Bersaing : Teknik Menganalisa Industri dan Pesaing. Edisi 5. Erlangga, Jakarta.
- Rangkuti, F. 2000. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi, Konsep, Strategi untuk Menghadapi Abad 21. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sidauruk, R. 2001. Analisis Efisiensi Pola Usaha Sapi Potong pada PT Lembu Jantan Perkasa Bekasi, Jawa Barat. Skripsi. Jurusan Sosial Ekonomi Industri Peternakan Fakultas Peternakan IPB.