

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DOC PEDAGING PADA PT X UNIT BALI

BUDI RAHAYU TANAMA PUTRI

*Laboratorium Ekonomi, Program Studi Peternakan,
Fakultas Peternakan Universitas Udayana*

Abstrak

Penelitian dilakukan pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pemasaran DOC (*day old chicks*) pedaging pada makalah ini disebut PT X. Permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah belum mampu menyusun strategi pemasaran yang tepat karena kurangnya informasi mengenai "trend" dan jumlah permintaan DOC di Bali. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan dan menyusun rencana serta strategi yang tepat bagi pemasaran perusahaan. Penelitian ini dilaksanakan pada PT X unit Bali di Denpasar serta pengambilan data dari responden peternak dan pakar peternakan di Bali dengan metode survai. Design penelitian adalah riset deskriptif. Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan analisis "Internal Factor Evaluation - External Factor Evaluation" (IFE - EFE) serta matriks Internal-Eksternal (IE). Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT X Unit Bali berada pada sel IV, yang masuk ke dalam kelompok pertama yaitu strategi tumbuh dan bina. Formulasi strategi yang disarankan adalah : 1) melakukan riset pasar; 2) melakukan promosi penjualan dan 3) melakukan analisis kembali terhadap sistem dalam pola kemitraan yang telah diterapkan agar mampu menyerap lebih banyak DOC.

Kata Kunci : DOC, Strategi Pemasaran, Pangsa Pasar.

ANALYSIS ON THE MARKETING STRATEGY OF DOC BROILER AT PT X OF BALI UNIT

Abstract

PT X of Bali Unit is one of the companies in marketing of broiler DOC (Day Old Chicks). In the high competition of marketing, the company has to apply the right strategy to increase their own market share. The aims of this study are analyzing the internal and external factors faced by the company, setting up and recommending appropriate plan and strategy for the marketing of DOC at PT X in Bali. The study was conducted at PT X of Bali Unit, and some data sampling has been taken from broiler chicken breeders and animal husbandry scientists in Bali. The internal and external factor analysis and IE Matrix were used in this study. Based on the internal and external factor analysis and IE matrix, there are some alternative strategies suggest to the company : 1) Carry out a marketing research; 2) Carry out a marketing promotion; 3) Reanalyzing the partnership system.

Key words : DOC, Marketing Strategy, Market Share

PENDAHULUAN

Krisis ekonomi yang terjadi sejak tahun 1997 telah memperburuk kondisi perekonomian di Indonesia. Hanya sedikit sektor bisnis yang mampu bertahan dalam kondisi krisis tersebut, antara lain sektor pertanian termasuk sub sektor peternakan (Departemen Pertanian Republik Indonesia, 2001).

Industri peternakan ayam ras mengalami guncangan yang sangat hebat pada awal masa krisis (tahun 1997-1998). Namun, sejak tahun 1999 industri peternakan ayam ras perlahan-lahan mulai bangkit kembali. Permintaan DOC (*"day old chicks"*) semakin meningkat (Badan Pusat Statistik Bali, 2000 dan Dinas Peternakan Propinsi Bali, 2002). Akan tetapi, masih terjadi fluktuasi dalam jumlah permintaannya, yang disebabkan oleh: 1) masih kurang stabilnya harga Saprotrak (sarana produksi ternak), dan 2) harga ayam pedaging "finisher" sangat berfluktuasi sehingga peternak banyak yang jatuh bangun. Ketidakstabilan produksi dan persediaan maupun permintaan DOC mengakibatkan ketidakstabilan harga DOC di pasaran, dengan harga bisa berubah setiap saat. Kondisi seperti ini sangat menyulitkan bagi para pelaku bisnis perunggasan, terutama perusahaan pembibitan (DOC) dalam menentukan kapasitas produksinya.

PT X merupakan salah satu perusahaan besar yang bergerak di bidang industri pembibitan ayam ras di Indonesia dan telah memiliki 23 pabrik penetasan yang tersebar di seluruh Indonesia (PT X, 2000). Pada tahun 1999, PT X Indonesia mampu memproduksi 110 juta ekor DOC, dengan pangsa pasar sebesar 20% di seluruh Indonesia. PT X Unit Bali memiliki kapasitas produksi sebesar 600.000 ekor per bulan, dengan pangsa pasar $\pm 30\%$. Strategi penjualan DOC yang diterapkan oleh perusahaan selama ini adalah: 1) penjualan langsung kepada

peternak mandiri dan pedagang; 2) penjualan dengan sistem pemesanan yaitu pembeli harus melakukan pemesanan paling lambat 2 minggu sebelumnya; dan 3) penjualan kepada peternak dengan pola kemitraan.

Dalam upaya meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki, PT X perlu melakukan analisis kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi kondisi perusahaannya. Selanjutnya, perusahaan perlu melakukan evaluasi kembali terhadap strategi pemasaran yang telah diterapkan selama ini, sehingga mampu memanfaatkan seluruh kekuatan dan peluang yang ada serta mampu meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman yang dihadapi. Bila strategi pemasaran dapat dilakukan dengan tepat, maka diharapkan perusahaan mampu meningkatkan pangsa pasarnya, sehingga keuntungan yang diperoleh dapat meningkat pula.

MATERI DAN METODE

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT X Unit Bali di Denpasar serta pengambilan data dari responden peternak dan pakar peternakan di Bali pada bulan September – Nopember 2002.

Metode Penelitian

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah riset deskriptif, yaitu dilakukan pengumpulan data untuk menjawab permasalahan yang ada. Pengumpulan data selama penelitian dilakukan dengan menggunakan metode survai (Umar, 2000 dan Rangkuti, 2002). Responden dalam penelitian ini berjumlah 40 orang yang terdiri atas : 10 orang responden dari staf dan manajemen puncak PT X, 20 orang peternak ayam ras pedaging di Bali yang

ditentukan dengan metode pengambilan sampel bertujuan (*“purposive sampling”*), dan 10 orang ahli di bidang peternakan ayam ras di Bali yang ditentukan dengan *“quota sampling”*.

Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara melakukan wawancara menggunakan kuesioner dan observasi. Wawancara dilakukan kepada staf dan manajemen puncak di PT X Unit Bali, pakar di bidang peternakan, dan peternak ayam ras pedaging. Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh melalui cara penelusuran literatur, buku laporan tahunan perusahaan, data dari Dinas Peternakan, dan sumber lain yang mendukung.

Teknik Pengolahan dan Analisis Data

- Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Analisis dilakukan dengan menggunakan *“Internal Factor Evaluation”* (Analisis Faktor Internal) dan *“External Factor Evaluation”* (Analisis Faktor Eksternal), dengan tahapan sebagai berikut ini:

1. Identifikasi faktor internal dan eksternal dengan cara penelusuran literatur, wawancara dan observasi. Hasil identifikasi faktor-faktor selanjutnya diberi bobot dan peringkat.
2. Penentuan bobot setiap faktor dalam kuesioner dilakukan dengan jalan mengajukan identifikasi faktor-faktor strategi eksternal dan internal tersebut kepada manajemen dan pakar dengan menggunakan metode *“Paired Comparison”* (Kinnear dan Taylor, 1996). Masing-masing faktor diberi bobot yang menggambarkan tingkat kepentingannya terhadap

kesuksesan perusahaan dalam industri. Penentuan bobot dilakukan dengan cara memberikan kesempatan kepada responden untuk melihat derajat pentingnya masing-masing faktor jika dibandingkan dengan faktor-faktor yang lainnya seperti berikut ini (Tabel 1)

Tabel 1. Penentuan Bobot IFE dan EFE

Faktor Penentu	Faktor A	Faktor B	Faktor C	Faktor D	Total	Bobot
Faktor A						X1	A1
Faktor B						X2	A2
Faktor C						X3	A5
Faktor D						X4	A4
.....					
Total						Xn	1,00

Skala yang digunakan dalam pengisian kolom:

0=Jika faktor vertikal kurang penting jika dibandingkan dengan faktor horizontal

1=Jika faktor vertikal sama penting jika dibandingkan dengan faktor horizontal

2=Jika faktor vertikal lebih penting jika dibandingkan dengan faktor horizontal

Pemberian bobot dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi dan tingkat kepentingan masing-masing faktor dalam industri. Bobot setiap faktor diperoleh dengan menentukan proporsi nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan. Rumus yang digunakan adalah:

$$A_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

A_i = Bobot faktor ke i
 X_i = Nilai faktor ke i
 i = 1,2,3,...n
 n = Jumlah faktor

3. Pemberian peringkat dalam kuesioner ditentukan berdasarkan kondisi masing-masing faktor di dalam perusahaan. Menurut David (2001), skala peringkat yang digunakan adalah: **Untuk analisis faktor internal** : 1 (kelemahan mayor), 2 (kelemahan minor), 3 (kekuatan minor), 4 (kekuatan mayor); **Untuk analisis faktor eksternal (peluang dan ancaman)** : 1 (kurang), 2 (sedang), 3 (baik) dan 4 (sangat baik). Untuk faktor peluang, peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam merespon peluang yang ada. Untuk faktor ancaman, peringkat yang diberikan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghindari ancaman yang dihadapi.
4. Selanjutnya, masing-masing nilai bobot dikalikan dengan nilai peringkatnya untuk mendapatkan skor untuk semua faktor penentu. Semua skor dijumlahkan untuk mendapatkan nilai total skor untuk perusahaan. Jumlah total skor berkisar dari 1,0 sampai 4,0 dengan nilai rata-rata 2,5.
5. Matriks Internal - Eksternal terdiri dari atas 9 buah sel yang merupakan kombinasi dari faktor-faktor internal dan eksternal. Strategi yang cocok diterapkan bagi perusahaan yang berada pada sel I, II atau IV adalah strategi intensif atau strategi integratif. Perusahaan yang masuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, sedangkan perusahaan yang berada pada sel VI, VIII, atau IX dapat dikelola dengan strategi divestasi.

HASIL

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang dimiliki

oleh perusahaan dalam pemasaran DOC pedaging. Hasil evaluasi memberikan input bagi perusahaan dalam merumuskan strategi pemasaran DOC yang akan dilakukan. Pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa: 1) kekuatan mayor perusahaan adalah merek produk, kualitas produk, SDM, pengalaman menjual, dan layanan purna jual yang ditunjukkan dengan peringkat 4; 2) kekuatan minor perusahaan adalah faktor teknologi dan pengalaman produksi yang ditunjukkan dengan peringkat 3; dan 3) pada faktor-faktor kelemahan, para responden berpendapat bahwa semua faktor kelemahan yang ada adalah faktor kelemahan minor yang ditunjukkan dengan peringkat 2. Hasil pengolahan data yang diperoleh menunjukkan total nilai faktor internal perusahaan sebesar 3,27.

Matriks EFE digunakan untuk mengidentifikasi sejauh mana perusahaan mampu menghindari ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada. Selain itu, matriks ini juga diharapkan mampu menginformasikan seberapa jauh strategi yang diterapkan perusahaan saat ini mampu meminimalkan berbagai hambatan untuk meraih peluang yang ada. Dari penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa selama ini perusahaan telah mampu merespon peluang yang ada dan ditunjukkan dengan peringkat 3 dan 4, akan tetapi kurang mampu dalam menghindari ancaman yang dihadapi ditunjukkan dengan peringkat 1 dan 2. Hasil perhitungan nilai total faktor eksternal perusahaan diperoleh sebesar 2,73 (Tabel 2).

Berdasarkan Matriks IFE-EFE, dapat disusun Matriks IE (Gambar 1) yang menunjukkan bahwa pemasaran DOC pedaging yang dihasilkan oleh perusahaan berada pada sel IV yang masuk ke dalam kelompok tumbuh dan bina.

PEMBAHASAN

Dari penelitian yang telah dilakukan, diperoleh nilai EFE yang dimiliki oleh perusahaan itu sebesar 3,27. Total nilai yang jauh di atas rata-rata (2,5) menunjukkan bahwa perusahaan memiliki faktor-faktor kekuatan yang dominan jika dibandingkan dengan faktor-faktor kelemahannya. Para responden berpendapat bahwa perusahaan memiliki keunggulan dalam kualitas produk dan SDM, tetapi masih lemah dalam ketersediaan, cara pembayaran, serta cara pemesanan produk.

Total nilai EFE yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 2,73 yang berarti bahwa secara umum perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam merespon peluang yang ada. Ancaman terbesar yang dihadapi perusahaan adalah fluktuasi jumlah permintaan DOC pedaging (ditunjukkan dengan rating 1) yang berarti bahwa perusahaan belum mampu untuk menghindari ancaman tersebut karena tidak adanya informasi yang cukup untuk memprediksikan jumlah permintaan DOC di Bali. Dari hasil observasi yang dilakukan selama penelitian, dapat diketahui bahwa perusahaan sangat jarang melakukan riset pasar sehingga perusahaan tidak memiliki data yang pasti mengenai "trend" dan jumlah permintaan akan DOC di Bali. Dalam kondisi yang dihadapi saat ini, perusahaan tidak mampu menentukan dengan tepat jumlah DOC yang harus diproduksinya.

Strategi yang selama ini diterapkan oleh perusahaan dalam menghadapi permasalahan yang ada masih kurang tepat, karena alasan berikut ini:

1. Terdapat banyak kelemahan di dalam penerapan strategi penjualan langsung.

Pada saat permintaan DOC tinggi, perusahaan sering kekurangan stok DOC

dan sebaliknya pada saat permintaan turun, DOC yang telah diproduksi seringkali tidak habis terjual sehingga harus diobral atau dibakar.

2. Peternak dan pedagang merasa kesulitan dengan penerapan sistem pemesanan oleh perusahaan karena pemesanan harus dilakukan paling lambat dua minggu sebelumnya.
3. Pola kemitraan yang diterapkan oleh perusahaan selama ini belum mampu meningkatkan penjualan DOC perusahaan.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pemasaran DOC pedaging yang dilakukan oleh PT X di Bali berada pada sel IV dalam matriks IE. Alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan oleh PT X Unit Bali adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk atau strategi integrasi.

Saran yang dapat diberikan kepada perusahaan dalam menyusun strategi pemasaran yang tepat adalah: 1) perusahaan perlu melakukan riset pasar sehingga dapat mengetahui dengan pasti kondisi pasar DOC pedaging (permintaan, kualitas dan harga); 2) perusahaan perlu melakukan promosi untuk meningkatkan penjualan; dan 3) perusahaan perlu melakukan analisis kembali terhadap sistem dalam pola kemitraan yang telah diterapkan sehingga mampu menyerap lebih banyak DOC.

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada staf dan manajemen pada PT X atas kesempatan penelitian yang diberikan. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc dan Dr. Ir. Arief Daryanto, M.Ec atas bimbingan dan sarannya selama penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik Propinsi Bali. 2000. Data Statistik Propinsi Bali. Badan Pusat Statistik, Bali.
- Dinas Peternakan Propinsi Bali. 2002. Informasi Data Peternakan Propinsi Bali Tahun 2001. Dinas Peternakan Propinsi Bali.
- David, F.R. 2001. Strategic Management (Concepts and Cases). 8th Ed. Prentice Hall. Upper Sadle River, New Jersey.
- Departemen Pertanian Republik Indonesia. 2001. Pembangunan Sistem Agribisnis Sebagai Penggerak Ekonomi Nasional. Departemen Pertanian Republik Indonesia, Jakarta.
- Kinney, T.C and Taylor, J. R. 1996. Marketing Research: an Applied Approach. 5th Ed. McGraw-Hill, Inc.
- PT X. 2000. Company Profile. PT X. Jakarta.
- Rangkuti, F. 2002. Riset Pemasaran. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Umar, H. 2000. Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

1. **Tabel 1. Hasil Evaluasi Faktor Internal (IFE)**

FAKTOR PENENTU	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
KEKUATAN			
1. Merek Produk	0.100	4	0.40
2. Kualitas Produk	0.140	4	0.56
3. Teknologi	0.090	3	0.27
4. SDM	0.110	4	0.44
5. Pengalaman Produksi	0.090	3	0.27
6. Pengalaman Menjual	0.100	4	0.40
7. Layanan Purnajual	0.095	4	0.38
KELEMAHAN			
1. Ketersediaan Produk	0.085	2	0.17
2. Cara Pembayaran Produk	0.110	2	0.22
3. Cara Pemesanan Produk	0.080	2	0.16
TOTAL	1.00		3.27

2. **Tabel 2. Hasil Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)**

FAKTOR PENENTU	BOBOT	PERINGKAT	SKOR
PELUANG			
1. Jumlah Peternak	0.105	4	0.42
2. Kondisi Perekonomian di Bali	0.090	3	0.27
3. Perkembangan Pariwisata	0.090	3	0.27
4. Kondisi Sosial dan Adat di Bali	0.090	3	0.27
5. Daya Beli Masyarakat	0.100	4	0.40
6. Kebijakan Pemerintah	0.090	3	0.27
ANACAMAN			
1. Fluktuasi Permintaan DOC	0.110	1	0.11
2. Fluktuasi Harga	0.100	2	0.20
3. Kondisi Persaingan Industri	0.060	3	0.19
4. Krisis Ekonomi	0.075	2	0.15
5. Situasi Politik dan Keamanan	0.090	2	0.18
TOTAL	1.00		2.73

3. Gambar 1. Matriks IE

