

ANALISIS STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN PAKAN TERNAK

Niken Wahyu Larasati dan Ronny H. Mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: niken_10145@yahoo.com;mustamu@petra.ac.id

Abstrak-Di tengah ketatnya persaingan saat ini, perusahaan dituntut untuk memiliki strategi bersaing agar dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi bagaimana strategi bersaing perusahaan pakan ternak dengan menggunakan pendekatan kapabilitas dinamik (*dynamic capability*) dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif. Penetapan narasumber dilakukan dengan *purposive sampling* dan pengumpulan data dilakukan dengan wawancara yang didukung oleh observasi. Untuk menguji keabsahan data, digunakan triangulasi sumber. Kapabilitas dinamik menekankan pada kemampuan memahami peluang pasar dan teknologi, keterampilan keputusan strategik serta mengkombinasikan, merekonfigurasi dan ketrampilan perlindungan aset. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi bersaing perusahaan pakan ternak telah memiliki perspektif *dynamic capability* yang diimplementasikan dalam rangka mencapai *sustainable competitive advantage*.

Kata Kunci: kapabilitas dinamik, keunggulan kompetitif berkelanjutan, strategi bersaing, persaingan.

I. PENDAHULUAN

Pertumbuhan ekonomi global pada tahun 2012 tercatat lebih rendah dibandingkan tahun sebelumnya yaitu diperkirakan tumbuh sebesar 3,3%, lebih rendah dari tahun 2011 sebesar 3,8%. Di tengah pelemahan ekonomi global yang masih berlanjut, perekonomian Indonesia masih tumbuh cukup kuat pada tahun 2012, terutama ditopang oleh permintaan domestik (Bank Indonesia, 2013). Pada tahun 2012 perekonomian Indonesia tumbuh sebesar 6,23% dibanding tahun 2011, di mana semua sektor ekonomi mengalami pertumbuhan (Badan Pusat Statistik, 2013). Produsen di bidang perunggasan domestik merupakan yang pertama-tama mendapatkan manfaat dari peningkatan pendapatan perkapita di seluruh Indonesia. (Perusahaan pakan ternak, 2012). Pertumbuhan ekonomi selalu meningkatkan dinamika persaingan (www.detikfinance.com, 2013). Unggas (*poultry*) adalah jenis ternak bersayap dari kelas *Aves* yang cara hidupnya diatur oleh manusia dengan tujuan untuk memberikan nilai ekonomis dalam bentuk barang (daging dan telur) dan jasa (pendapatan) (Yuwanta, 2004). Pakan harus diberikan kepada ternak unggas sesuai kebutuhan, mengandung gizi sesuai rekomendasi, pakan tidak tengik, tidak berjamur, bebas dari benda asing seperti plastik, besi, kaca atau sejenisnya yang tidak berguna bagi ternak unggas. Pakan yang baik adalah pakan yang mengandung gizi yang dibutuhkan oleh ternak unggas sesuai dengan jenis dan bangsa unggas, umur, bobot badan, jenis kelamin, dan fase produksi. Informasi kebutuhan gizi ternak unggas sangat dibutuhkan dalam upaya formulasi pakan komplit yang memenuhi standar kebutuhan gizi ternak unggas. Pakan yang baik berasal dari campuran bahan pakan yang baik, mengandung gizi yang dibutuhkan unggas, bersih, tidak

jamuran, tidak basi, relatif murah, dan unggas senang memakannya (*palatable*). Ternak unggas dapat tumbuh cepat dan besar, bertelur dan menghasilkan anak yang banyak dan sehat membutuhkan pakan yang mengandung 6 macam gizi yaitu protein, karbohidrat, lemak dan minyak, vitamin, mineral, dan air (Ketaren, 2010).

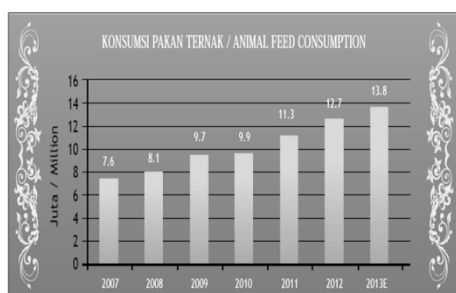
Menurut spesifikasinya, bahan pakan dibedakan menjadi tujuh kelompok yang masing-masing mempunyai batas maksimal dalam penggunaannya (*safe maximum*) dan akan mempengaruhi rasa, warna, bau, dan tingkat toksikasi yaitu kelompok biji-bijian (jagung, gandum, sorgum, dan sejenis padi-padian), kelompok hasil sampingan biji-bijian (dedak padi/bekatul/luntes, dedak gandum dan polar), kelompok biji-bijian sumber minyak (kacang tanah, wijen, kacang kedele), kelompok hasil sampingan biji-bijian sumber minyak (bungkil kedele, bungkil kelapa, bungkil kacang tanah), kelompok hasil hewan (tepung ikan, tepung tulang, bekicot, tepung bulu, lemak), kelompok legum atau polongan (kacang hijau, lamtoro, dan kaliandra), kelompok khusus (gula, tapioka, tetes/molasses, kapur dan premix) (Kartadisastira, 1994).

Berdasarkan data dari Kementrian Perindustrian, terdapat lebih dari 10 perseroan yang memproduksi pakan ternak di Indonesia. Berikut ini adalah daftar perusahaan yang memproduksi pakan ternak:

Tabel 1.1 Kelompok industri ransum pakan ternak/ikan

No	Perusahaan	Kota	Komoditi
1.	PT Cargil Indonesia	Pasuruan	Pakan ternak
2.	PT Central Proteina Prima	Semarang	Makanan ternak
3.	PT Charoen Pokphand Indonesia	Sidoarjo	Makanan ternak
4.	PT Citra Ina Feed Mill	Jakarta	Makanan ternak
5.	PT Dae Yool	Garut	Pakan ternak
6.	PT Gold Coin Indonesia	Bekasi	Makanan ternak
7.	PT Hadeka Feedmill	Probolinggo	Makanan ternak
8.	PT Japfa Comfeed Indonesia	Sidoarjo	Makanan ternak
9.	PT Kertamulya Saripakan	Serang	Pakan ternak
10.	PT Matahari Sakti	Surabaya	Makanan ternak
11.	Dan lain-lain		

Sumber: Kementrian Perindustrian (diolah kembali oleh peneliti)



Gambar 1.1 Konsumsi Pakan Ternak/Animal Feed Consumption

Sumber: Perusahaan pakan ternak (2012)

Dari gambar di atas terlihat bahwa konsumsi pakan ternak mengalami tren peningkatan dari tahun 2007 sampai 2012. Peningkatan konsumsi ini menandakan bahwa permintaan pasar terhadap pakan ternak meningkat sehingga penjualan pakan ternak berprospek cerah (Handoyo, 2013). Perusahaan pakan ternak (2012) juga menambahkan bahwa tak dapat dihindari lagi bahwa persaingan di industri perunggasan akan lebih ketat di semua segmen industri seperti pakan ternak sebagai akibat dari keinginan untuk terus semakin melakukan pengembangan usaha pada tahun mendatang. Perusahaan dapat bersaing dengan sukses ketika perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif ketika perusahaan memiliki keunggulan atas perusahaan saingan dalam menarik pelanggan dan bertahan terhadap gerakan kompetitif dari saingan. Membangun keunggulan kompetitif saja tidak cukup, kunci untuk sukses adalah membangun *sustainable competitive advantage*. *Sustainable competitive advantage* adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan membangun strategi jangka panjang untuk mempertahankan daya saing di pasar (Ogbor, 2009).

Dalam penelitian ini peneliti menganalisis strategi bersaing dengan menggunakan *Dynamic Capability View* karena menurut Zahra (2006) *dynamic capability* dapat mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan dalam lingkungan eksternal yang kompleks (Ambrosini & Bowman, 2009) dan jika perusahaan memiliki sumber daya/kompetensi tetapi tidak memiliki *dynamic capability* maka perusahaan memiliki kesempatan untuk membuat kembali kompetitif untuk waktu yang singkat, tetapi kembali unggul tidak dapat dipertahankan (Augier & Teece, 2009) sedangkan Porter banyak mengabaikan aspek dari lingkungan yang kompetitif (Teece, 2007) dan *Resource Based View* tidak cukup menjelaskan proses di mana beberapa perusahaan mencapai posisi keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis atau dalam situasi perubahan (Lopez, 2005).

Strategi bersaing menarik untuk diteliti karena banyaknya permasalahan ekonomi dunia, baik di Eropa maupun di Amerika Serikat (AS), yang belum sepenuhnya dapat diatasi, pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 6,23% dan persaingan yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk mempunyai strategi bersaing dalam rangka mencapai *sustainable competitive advantage*.

Strategi bersaing adalah strategi untuk mendapatkan posisi kompetitif yang unggul dalam jangka panjang bagi perusahaan melalui kinerja yang unggul dibandingkan dengan pesaingnya dalam unit bisnis strategis yang relevan (Corsten & Will,

1993), *sustainable competitive advantage* adalah manfaat berkepanjangan dari penerapan beberapa strategi penciptaan nilai yang unik dan tidak secara bersamaan dilaksanakan oleh potensi pesaing atau pesaing saat ini serta dengan ketidakmampuan pesaing untuk meniru keuntungan dari strategi (Hoffman, 2000), dan *dynamic capability* adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan dengan cepat (Teece, 1997).

Menurut Teece (2007) untuk tujuan analisis, *dynamic capability* terdiri dari kapasitas untuk memahami dan membentuk peluang dan ancaman, mendapatkan atau menangkap peluang, dan mempertahankan daya saing melalui peningkatan, menggabungkan, melindungi, dan jika diperlukan melakukan konfigurasi ulang pada aset perusahaan yang berwujud (nyata) dan tidak berwujud (dalam Majanen-Kylaheiko & Hujala).

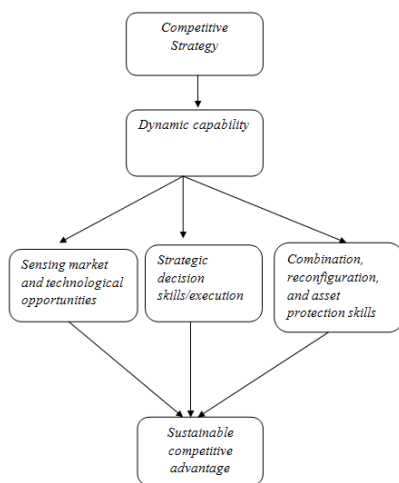
Untuk mengidentifikasi dan membentuk peluang, perusahaan harus selalu melakukan *scanning*, mencari, dan memeriksa teknologi dan pasar, baik lokal dan jauh (March dan Simon, 1958; Nelson dan Winter, 1982) sehingga pada awalnya perusahaan harus memahami peluang pasar dan teknologi.

Dalam memahami peluang pasar dan teknologi dibutuhkan sistem analitis (dan kapasitas individu) untuk mempelajari dan memahami, menyaring, mewujudkan, dan memberikan kalibrasi peluang yaitu dengan menganalisis proses R&D internal dan pemilihan teknologi baru, proses memanfaatkan pemasok dan *complementor innovation*, proses mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi eksogen, dan proses mengidentifikasi target segmen pasar, perubahan kebutuhan konsumen, dan *customer innovation*.

Setelah peluang baru (teknologi atau pasar) dipahami oleh perusahaan, perusahaan harus menangkap peluang yang ada melalui produk baru, proses, atau jasa. Hal ini membutuhkan keterampilan keputusan strategik/ pelaksanaan.

Keterampilan keputusan strategik/pelaksanaan perlu memahami struktur perusahaan, prosedur, desain dan insentif untuk menangkap peluang dengan memahami dalam mendeskripsikan solusi pelanggan dan model bisnis, memilih batas perusahaan untuk mengelola dan mengontrol platform, memilih protokol pembuatan keputusan, dan membangun loyalitas dan komitmen. Dalam mendeskripsikan solusi pelanggan dan model bisnis perusahaan perlu memilih arsitektur teknologi dan produk, merancang arsitektur pendapatan, menentukan target konsumen, dan merancang mekanisme untuk menangkap nilai. Dalam memilih batas perusahaan untuk mengelola dan mengontrol platform, perusahaan perlu memahami dalam mengkalibrasi *asset specificity*, mengontrol *bottleneck asset*, menilai *appropriability*, menyadari, mengelola, dan menangkap *cospecialization economy*. Untuk dapat memilih protokol pembuatan keputusan, perusahaan perlu menyadari *inflexion point* dan *complementarities*, dan menghindari kesalahan dan kecenderungan *anti-cannibalization*. Agar perusahaan dapat membangun loyalitas dan komitmen, dibutuhkan pemahaman tentang menunjukkan kepemimpinan, berkomunikasi secara efektif, dan meneliti faktor non-ekonomi, nilai, dan budaya.

Setelah menangkap peluang, perusahaan perlu mengelola ancaman dan rekonfigurasi dengan cara mengkombinasi, merekonfigurasi, dan keterampilan perlindungan aset. Hal ini tentunya membutuhkan keselarasan terus menerus dan penataan kembali aset berwujud dan tidak berwujud yang spesifik yaitu dengan menganalisis desentralisasi dan *decomposability* yang dekat, tata kelola perusahaan, *cospecialization* dalam perusahaan, dan *knowledge management* dalam perusahaan. Perusahaan dapat menganalisis desentralisasi dan *decomposability* yang dekat dengan mengadopsi *loosely coupled structure*, menganut inovasi terbuka, dan mengembangkan keterampilan integrasi dan koordinasi. Tata kelola perusahaan dapat dicapai melalui mencapai keselarasan insentif, meminimalkan masalah *agency*, memeriksa penyimpangan strategi, dan menghalangi *rent dissipation*. *Cospecialization* dalam perusahaan dapat diwujudkan dengan cara mengelola *strategic fit* sehingga kombinasi aset dapat meningkatkan nilai. *Knowledge management* dalam perusahaan dapat terjadi ketika perusahaan melakukan pembelajaran dalam perusahaan, mentransfer pengetahuan dalam perusahaan, *know-how integration*, dan mencapai *know-how* dan perlindungan kekayaan intelektual.



Gambar 1.2 Kerangka Kerja Penelitian
Sumber : Hasil olahan peneliti (2013).

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk mendapatkan temuan dan memahami penelitian secara mendalam (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010; Moleong, 2007). Obyek penelitian ini adalah strategi bersaing sedangkan subyeknya adalah perusahaan pakan ternak.

Penetapan narasumber dilakukan dengan teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling* dengan kriteria narasumber memiliki informasi yang mendalam tentang *dynamic capability* dan minimal bekerja di perusahaan selama tiga tahun sehingga narasumber dari penelitian ini adalah manajer perusahaan (Sugiyono, 2013).

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara dan observasi di perusahaan sedangkan data sekunder

didapatkan melalui profil perusahaan dan laporan tahunan perusahaan (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur (Cooper & Schindler, 2006) dan observasi di perusahaan (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2010) untuk mendapatkan informasi yang lengkap dan mendalam.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi ke dalam lima tahapan yaitu menelaah seluruh data yang tersedia, reduksi data dan menyusunnya ke dalam satuan, dan kategori dan coding, melakukan pemeriksaan keabsahan data, dan penafsiran data. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi sumber (Moleong, 2007).

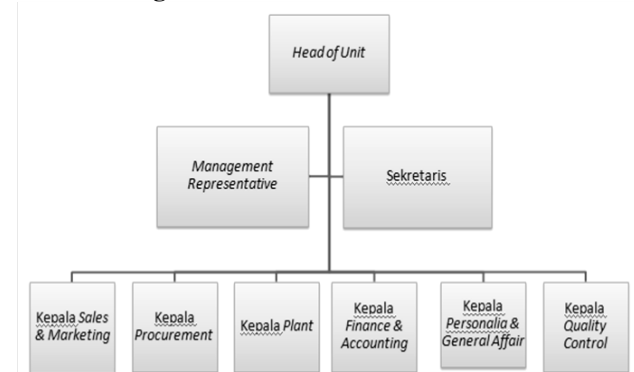
III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

Perusahaan ini bergerak di bagian produksi pakan ternak (pabrik pakan). Produk pakan ternak ini disediakan untuk ayam ras pedaging, atau petelur (sebanyak 90%), serta itik, puyuh, sapi perah, atau sapi daging, babi, dan burung (sebanyak 10%). Kemudian pakan tersebut dibentuk dalam 2 hasil, yaitu pakan jadi (*pellet*, dan *crumble*), dan konsentrat (tepung).

Visi perusahaan adalah berkembang menuju kesejahteraan bersama sedangkan misi perusahaan adalah menjaga posisi kunci sebagai produsen pakan ternak di Indonesia dengan memanfaatkan pengalaman dan keahlian yang dimiliki melalui penyediaan produk-produk berkualitas tinggi dengan biaya produksi efisien kepada seluruh lapisan pelanggan.

Struktur Organisasi



Gambar 1.3 Struktur organisasi perusahaan

Sumber: Hasil olahan peneliti (2013).

Struktur organisasi perusahaan pakan ternak dipimpin oleh seorang *Head of Unit* yang membawahi beberapa departemen, yaitu: *Quality Control* (QC), *Marketing and Sales*, *Procurement*, *Plant*, *Finance and Accounting* (F&A), dan *Personalia and General Affair* (P&GA) yang masing-masing departemen dipimpin oleh seorang Kepala Departemen.

Fungsi dan tugas sesuai dengan susunan struktur organisasi perusahaan perusahaan pakan ternak adalah sebagai berikut :

1. *Head of Unit* bertanggung jawab sepenuhnya pada perusahaan untuk menjamin tercapainya sarana operasional dan sasaran strategik perusahaan, bekerjasama dengan semua Kepala Departemen yang terkait dalam memantau aktivitas perusahaan.
2. Kepala Departemen *QC* bertanggung jawab dalam

melakukan pengawasan terhadap kualitas bahan baku dan produk. Memberikan jaminan kualitas kepada departemen internal meliputi pengawasan perencanaan produksi, proses produksi, pembelian, dan pengadaan material, serta bertanggung jawab kepada *Head of Unit*.

3. Kepala departemen *Marketing & Sales* bertugas untuk memberikan saran, nasihat, dan usulan kepada *Head of Unit* dalam merencanakan dan mengelolah strategi pemasaran untuk menetapkan harga jual produksi, memilih dan/atau menyeleksi para agen penjual agar dapat tercapai hasil penjualan yang maksimal, menyelenggarakan program riset dan pengembangan pasar dalam rangka diversifikasi produk, dan mengadakan promosi (strategi pemasaran) untuk meningkatkan volume penjualan.
4. Kepala departemen *Procurement* bertanggung jawab kepada *Head of Unit* dalam pengadaan material sesuai dengan standar harga yang murah baik bahan baku lokal maupun impor, departemen ini mengatur pengadaan material mulai dari pembelian bahan baku, penerimaan bahan baku, dan pembelian non bahan baku.
5. Kepala departemen *Plant* bertugas untuk memimpin, mengorganisir, merencanakan, dan mengendalikan semua aspek yang berkaitan dengan perawatan mesin, perbaikan mesin, peralatan produksi, pengujian bahan baku, pengolahan premix, dan proses produksi.
6. Kepala departemen *Finance & Accounting* dibantu oleh semua Kepala Departemen bertugas untuk melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap keamanan seluruh aset perusahaan, melakukan studi atas bidang moneter dalam skala nasional maupun internasional, menyusun rencana anggaran belanja dan *cash flow* perusahaan dan menganalisa penyimpangan yang terjadi, menyelenggarakan administrasi yang berkaitan dengan bidang keuangan, pajak bank, properti, dan asuransi.
7. Kepala *Personalia & General Affair* bertugas untuk membuat dan menjalankan peraturan perusahaan serta menjelaskan artinya kepada seluruh kepala departemen, membuat tata cara yang berkaitan dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada seluruh kepala departemen, membuat tata cara yang berkaitan dengan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawan, mengelolah semua administrasi yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dan fasilitas karyawan, mengelola semua administrasi yang berkaitan dengan ketenagakerjaan dan fasilitas karyawan, yaitu asuransi kesehatan, kendaraan, dan dana pensiun, membantu semua kepala departemen dalam pembuatan *job description* masing-masing staf, menjalankan seleksi dan rekrutmen tenaga kerja serta membuat perjanjian kerja antar perusahaan dan karyawan.
8. Sekretaris bertanggung jawab terhadap *Head of Unit* dan masing-masing kepala departemen di tiap-tiap departemen dalam melaksanakan tugas kesekretariatan, yaitu penerimaan surat-surat yang berhubungan dengan perusahaan dan hal-hal administrasi lainnya.

Memahami peluang pasar dan teknologi

Untuk dapat memahami peluang pasar dan teknologi perusahaan menganalisis proses R&D internal dan pemilihan teknologi baru (Teece, 2007), proses memanfaatkan pemasok dan *complementor innovation* (Urabe, 1988; Munksgaard & Freytag, 2011), proses mengikuti perkembangan ilmu

pengetahuan dan teknologi eksogen (Helmstadter, 2007; Som, 2012), dan proses mengidentifikasi target segmen pasar, perubahan kebutuhan konsumen, dan *customer innovation* (McKelvie & Wiklund, 2008).

Perusahaan memiliki *research dan development* (R&D). Peranan R&D dalam perusahaan adalah melakukan pengembangan nutrisi sehingga dapat membuat produk baru. Dalam membuat produk baru perusahaan pada awalnya akan melakukan *survey* pasar. Setelah disetujui oleh direktur, bagian nutrisi akan membuat formula produk baru. Selanjutnya produk baru akan diproduksi dan dikontrol kualitasnya. Selain itu perusahaan juga memilih teknologi baru. Selain itu perusahaan memilih teknologi sesuai dengan kebutuhan dengan membeli teknologi dari luar perusahaan. Pemilihan teknologi baru biasanya untuk lebih efisien, lebih *modern*, biaya yang lebih rendah (lebih cepat), untuk memuaskan pelanggan, dan lain-lain. Contoh adalah teknologi NIR.

Perusahaan memanfaatkan pemasok dengan memanfaatkan inovasi yang dilakukan oleh pemasok dan menggunakannya dalam produk pakan ternak. Perusahaan melakukan *complementor innovation* melalui pengembangan nutrisi oleh *nutritionist* sehingga tercipta produk baru.

Perusahaan mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi eksogen melalui seminar yang diadakan di luar perusahaan baik di dalam maupun di luar negeri, hasil penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa, serta pengetahuan yang dibawa oleh mahasiswa yang magang di perusahaan.

Perusahaan mengidentifikasi target segmen pasar berdasarkan kualitas produk ke dalam segmen 1 sampai 3. Perusahaan mengidentifikasi perubahan kebutuhan konsumen melalui petugas lapangan *Technical Service and Sales* dan form kuisioner pelanggan. *Technical Service and Sales* adalah lulusan dari peternakan ataupun kedokteran hewan. Pekerjaan *Technical Service and Sales* adalah konsultan bagi konsumen yaitu peternak sebesar 65% dan menjual produk perusahaan pakan ternak sebesar 35%. Perusahaan mengidentifikasi *customer innovation* melalui inovasi menciptakan produk baru, memberikan harga yang tepat, produk yang berkualitas, cara sosialisasi produk yang bagus, dan kuisioner untuk pelanggan sehingga pelanggan bertambah.

Keterampilan Keputusan Strategik/Pelaksanaan

Perusahaan mendeskripsikan solusi pelanggan dan model bisnis dengan cara menganalisis memilih arsitektur produk dan teknologi (Muffatto & Roveda, 2002; Schekkerman, 2004; Boon, 1981), merancang arsitektur pendapatan (Chesbrough & Rosenbloom, 2002), menentukan target konsumen (dalam Institut of Management, 2007), dan merancang mekanisme untuk menangkap nilai (Teece, 2007). Perusahaan memilih arsitektur produk dan teknologi berdasarkan kebutuhan. Nilai dan bahan kandungan dalam pakan ternak yang terdiri dari jagung, bungkil kedelai, palm oil, dan lain-lainnya merupakan arsitektur produk sedangkan mesin-mesin dalam proses produksi yaitu mesin penimbang, pengering jagung, pemecahan, dan lain-lain merupakan arsitektur teknologi. Dalam perancangan arsitektur pendapatan, perusahaan merancang pembayaran pelanggan, penjualan, dan biaya. Target konsumen perusahaan adalah peternak. Perusahaan akan menjual pakan ternak kepada agen dan peternak besar (*farm direct*). Agen kemudian akan menjual kepada ke

peternak medium, peternak kecil dan toko pakan ternak. Peternak terdiri dari peternak besar yaitu peternak yang mempunyai lebih dari 15.000 ekor, peternak medium yaitu peternak yang mempunyai 4.000-15.000 ekor, dan peternak kecil yaitu peternak yang mempunyai kurang dari 4.000 ekor. Perancangan mekanisme menangkap nilai dapat dilakukan dengan model bisnis inovasi. Inovasi yang ada dalam perusahaan adalah inovasi pada produk dan sistem. Contohnya adalah produk master feed dan premix, serta sistem *System Application and Product in Data Processing* (SAP).

Dalam memilih batas perusahaan untuk mengelola dan mengontrol platform perusahaan mengkalibrasi *asset specificity* (Teece, 2010), mengontrol *bottleneck asset* (Teece, 1986, 2006), menilai *appropriability* (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), menyadari, mengelola, dan menangkap *cospecialization economy* (Teece, 2007). Perusahaan mengkalibrasi *asset specificity* melalui Penilaian Prestasi Kerja. Penilaian Prestasi Kerja dapat melihat kompetensi karyawan seperti kemampuan berkomunikasi dengan pelanggan, kecepatan membuat laporan, dan lain-lain. Perusahaan mengontrol *bottleneck asset* melalui *maintenance* yang rutin pada mesin. *Appropriability* dalam perusahaan rendah karena produk pakan ternak mudah ditiru oleh kompetitor. Perusahaan menangkap *cospecialization* dari ekonomi dengan cara membuat proyek dalam perusahaan. Salah satu contohnya adalah ruang serba guna.

Untuk dapat memilih protokol pembuatan keputusan dibutuhkan menyadari *inflexion point* (Teece, 2006) dan *complementarities* (Teece, 2010), dan menghindari kesalahan dan kecenderungan *anti-cannibalization* (Teece, 2007). Perusahaan menyadari *inflexion point* melalui *Technical Service and Sales*. *Technical Service and Sales* merupakan petugas yang paling dekat dengan konsumen sehingga *Technical Service and Sales* mengetahui keinginan konsumen dan juga mengetahui keadaan pasar yang sebenarnya serta perubahannya. *Gathering* merupakan *complementarities* dalam perusahaan yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Dalam perusahaan atasan akan mendengarkan ide-ide dari karyawan sehingga dapat menghindari kesalahan dalam pengambilan keputusan. Selain itu untuk menghindari kesalahan dalam pengambilan keputusan perusahaan juga mencari informasi sedetil-detilnya dan mengevaluasi kinerja tiap departemen. Perusahaan menghindari *anti-cannibalization* dengan memberikan insentif yang sama sehingga tidak terdapat masalah dan keluhan tentang insentif.

Agar dapat membangun loyalitas dan komitmen, perusahaan perlu menunjukkan kepemimpinan, berkomunikasi secara efektif, dan meneliti faktor non-ekonomi, nilai, dan budaya (Teece, 2007). Gaya kepemimpinan dalam perusahaan adalah gaya pemimpin yang demokrasi karena dalam gaya kepemimpinan demokrasi terdapat partisipasi dalam perencanaan, penetapan tujuan, dan pendapat kelompok (Adeniyi, 2007). Perusahaan berkomunikasi secara melalui telepon, sms, email, dan lain-lain. Di dalam perusahaan jarang terjadi *miscommunication* sehingga komunikasi dalam perusahaan efektif. Perusahaan mengenali loyalitas, nilai, dan budaya melalui interaksi sehari-hari dan kegiatan bersama-sama seperti jalan sehat bersama pada waktu 17 Agustus. Dalam Penilaian Prestasi Kerja juga terdapat nilai tanggung jawab, kedisiplinan, hubungan antara atasan dan bawahan, dan

lain-lain sehingga dengan Penilaian Prestasi Kerja perusahaan juga dapat mengetahui loyalitas, nilai, dan budaya.

Kombinasi, Rekonfigurasi, dan Keterampilan Perlindungan Aset

Desentralisasi dan *decomposability* yang dekat dilakukan dengan mengadopsi *loosely coupled structure*, menganut inovasi terbuka, dan mengembangkan keterampilan integrasi dan koordinasi (Teece, 2007). Tiap departemen dalam perusahaan mempunyai tanggung jawab dan kewenangan dalam menentukan strategi, namun departemen dengan departemen lainnya saling terkait. Selain itu karyawan perusahaan juga membuat notulen pada waktu *meeting* dan terdapat Rapat Tinjauan Manajemen membahas hal-hal di dalam departemen maupun masalah lintas departemen sehingga perusahaan telah mengadopsi *loosely coupled structure*. Perusahaan melibatkan pihak lain seperti pemasok dalam berinovasi. Dengan seminar yang diadakan oleh pemasok maupun pihak lainnya serta hasil penelitian yang dilakukan oleh mahasiswa dapat memberikan ide dalam melakukan inovasi sehingga perusahaan telah menganut inovasi terbuka karena pencarian eksternal berbasis luas (Teece, 2007). Perusahaan melakukan pelatihan untuk mengembangkan keterampilan koordinasi dan integrasi melalui pelatihan dan pertemuan antar departemen. Pelatihan yang diadakan dalam perusahaan dapat berupa pelatihan *leadership*, motivasi kerja, dan lain-lain.

Perusahaan melakukan tata kelola perusahaan melalui mencapai keselarasan insentif, meminimalkan masalah *agency*, memeriksa penyimpangan strategi, dan menghalangi *rent dissipation*.

Pencapaian keselarasan insentif dilakukan dengan mendapatkan insentif yang sama. Contohnya adalah jika sales manager mencapai target penjualan maka akan mendapatkan bonus. Dewan direksi dan komisaris mendapatkan kompensasi yang lebih besar dari tahun sebelumnya yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

2012						
	Dewan Direksi/ Board of Directors		Dewan Komisaris/ Commissioners		Personil manajemen lainnya/ Management Personnel	
	%	%	%	%	%	%
Gaji dan imbalan kerja jangka pendek	47	41.569	61	18.764	35	111.687
Imbalan pesangon	30	26.264	23	6.855	27	85.974
Imbalan pasca-kerja	23	19.886	16	4.894	38	119.875
Jumlah	100	87.719	100	30.513	100	317.536
2011						
	Dewan Direksi/ Board of Directors		Dewan Komisaris/ Commissioners		Personil manajemen lainnya/ Management Personnel	
	%	%	%	%	%	%
Gaji dan imbalan kerja jangka pendek	38	23.965	100	4.308	30	76.519
Imbalan pesangon	27	17.209	-	-	31	81.673
Imbalan pasca-kerja	35	21.470	-	-	39	101.962
Jumlah	100	62.644	100	4.308	100	262.154

Gambar 3.1 Kompensasi dewan direksi dan komisaris
Sumber: Perusahaan pakan ternak, 2012.

Peningkatan kompensasi dewan direksi dan komisaris ini sejalan dengan terjadinya peningkatan kinerja dalam perusahaan baik dalam hal pendapatan maupun keuntungan sehingga dapat meminimalkan masalah *agency*.

Perusahaan memeriksa penyimpangan strategi melalui evaluasi kompetensi dan kinerja karyawan dari manajemen atas sampai bawah melalui Penilaian Prestasi Kerja, *meeting* untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, memantau, dan mengontrol perencanaan sampai pelaksanaan strategi serta perusahaan melakukan pemeriksaan penyimpangan keuangan dengan memeriksa stok kas setiap hari. *Rent dissipation* juga penting untuk dihalangi karena akan menghilangkan keuntungan perusahaan. Perusahaan menghalangi *rent dissipation* melalui perlindungan kekayaan intelektual berupa hak paten produk, merahasiakan formula kandungan dalam produk, dan *Technical Service and Sales* sebagai mata dan telinga pabrik di daerah-daerah sehingga produk perusahaan tidak ditiru maupun dipalsukan.

Cospecialization dalam perusahaan dapat dicapai dengan mengelola *strategic fit* sehingga kombinasi aset dapat meningkatkan nilai (Teece, 2007). *Cospecialization* dalam perusahaan berupa *cospecialization* antara aset dengan aset yaitu dengan cara menggabungkan sumber daya yang memiliki kompetensi dengan aset perusahaan seperti alat-alat, mesin, dan lain-lain, *cospecialization* antara strategi pada proses yaitu strategi produk pada proses. Contohnya adalah strategi produk *major* membutuhkan proses produksi yang tepat waktu dan terjadwal. Selain dari teori Teece, perusahaan juga melakukan *cospecialization* antara strategi pada kondisi. Contohnya adalah bahan baku cadangan perusahaan untuk 2-3 bulan, tetapi tiba-tiba harga dolar naik, kompetitor menurunkan harga, perusahaan mempunyai strategi belum tentu ikut kompetitor, perusahaan bisa saja mempunyai strategi harganya tetap dan menjaga agar stok produk tidak cepat habis.

Knowledge management dalam perusahaan dapat terjadi ketika perusahaan melakukan pembelajaran dalam perusahaan, mentransfer pengetahuan dalam perusahaan, *know-how integration*, dan mencapai *know-how* (Mcqueen & Chen, 2010) dan perlindungan kekayaan intelektual (Teece, 2007). Pembelajaran dalam perusahaan berupa pelatihan dan *vicarious learning* karena seseorang belajar berasal dari pengalaman orang lain (dalam Manuel, 2011). Transfer pengetahuan dapat dilakukan dalam perusahaan dengan cara *Technical Service and Sales* belajar tidak hanya di departemen *Marketing* tetapi juga di departemen lain dan pelatihan dari P&GA. Perusahaan mencapai *know-how integration* melalui pelatihan, kompetensi karyawan, pengetahuan yang dimiliki oleh orang lain yaitu konsultasi kepada atasan mereka ataupun rapat, serta SOP. Selanjutnya perusahaan mencapai *know-how* melalui karyawan yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang dapat ditingkatkan melalui pelatihan dan seminar dan perusahaan juga mencapai perlindungan kekayaan intelektual melalui hak paten pada produk.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di perusahaan pakan ternak diperoleh kesimpulan dan saran yang dapat

digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk kemajuan perusahaan. Kesimpulan dari hasil penelitian adalah strategi bersaing perusahaan pakan ternak telah memiliki perspektif *dynamic capability* yang diimplementasikan dalam rangka mencapai *sustainable competitive advantage*. Keterampilan keputusan strategik/pelaksanaan dan mengkombinasikan, merekonfigurasi dan keterampilan perlindungan aset telah diimplementasikan dengan maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan perusahaan telah mendeskripsikan solusi pelanggan dan model bisnis, memilih batas perusahaan untuk mengelola dan mengontrol platform, memilih protokol pembuatan keputusan, desentralisasi dan *decomposability* yang dekat, tata kelola perusahaan, *cospecialization* dalam perusahaan, dan *knowledge management* dalam perusahaan. Namun untuk memahami peluang pasar dan teknologi belum diimplementasikan dengan maksimal karena beberapa tahun terakhir ini perusahaan tidak menciptakan pasar yang baru melainkan hanya melakukan pengembangan nutrisi untuk pakan ternak.

Hasil penelitian merekomendasikan dua saran. Pertama, penciptaan pasar yang baru dapat juga menjadi pilihan strategi bersaing perusahaan karena dengan penciptaan pasar yang baru maka perusahaan dapat meningkatkan pendapatan dan kinerja perusahaan, serta memperkuat posisi perusahaan di dalam pasar. Selain itu perusahaan juga sebaiknya mengembangkan berbagai varian produk baru yang memiliki keunikan yang sulit ditiru oleh kompetitor.

Kedua, perusahaan sebaiknya mulai merencanakan solusi untuk mengantisipasi kenaikan harga jagung dengan cara mendirikan anak perusahaan yang memproduksi jagung karena harga jagung mengalami peningkatan dari waktu ke waktu dan adanya ketergantungan perusahaan terhadap pemasok jagung sehingga kenaikan harga jagung akan mempengaruhi harga produk dan penjualan perusahaan

Triangulasi Data

Tabel 3.1 Tabel Uji Triangulasi

Variabel	Indikator	Subindikator	Sub indikator	Narasumber	Hasil wawancara	Hasil observasi	Valid
Kapasitas dan teknologi	Memahami peluang pasar dan teknologi.	Sistem analitis (dan kapasitas individu) untuk mempelajari dan memahami, menyaring, mewujudkan, dan memberikan kalibrasi peluang	Proses R&D internal dan pemilihan teknologi baru	Narasumber 1	Survey pasar terlebih dahulu kemudian membuat produk baru. Teknologi baru dipilih berdasarkan kebutuhan dan dapat digunakan	Dalam perusahaan terdapat <i>quality control</i> .	Valid
				Narasumber 2	Perusahaan akan melakukan survey pasar terlebih dahulu dan melihat potensi pasar dan kemudian membuat produk baru. Perusahaan memilih teknologi sesuai dengan kebutuhan.		
				Narasumber 3	Setelah survey pasar baru membuat produk baru. Pemilihan teknologi baru dilihat kebutuhan dan dapat dipakai.		
		Proses pemanfaatan pemasok dan <i>complement or innovation</i>		Narasumber 1	Perusahaan memanfaatkan inovasi dari pemasok.	-	Valid
				Narasumber 2	Inovasi dari pemasok dimanfaatkan.		
				Narasumber 3	Memanfaatkan inovasi dari pemasok.		
		Proses mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan		Narasumber 1	Melalui undangan seminar-seminar	-	Valid
				Narasumber 2	Perusahaan juga sering diundang untuk seminar dan		

					Mesin produksi adalah unit penimbangan, unit pemecahan, pencampuran, <i>pelleting</i> dan <i>crambling, packing</i> .		
				Narasumber 5	Disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan. Jika terdapat teknologi baru, dilihat korelasi antara teknologi dan kebutuhan. Jika teknologi baru dibutuhkan dan dapat dipakai maka akan dipakai.		
			Merancang arsitektur pendapatan	Narasumber 1	Dari penjualan pakan ternak. Penjualan pakan ternak yang paling banyak berasal dari penjualan pakan ternak untuk ayam broiler dan petelur. Pembayaran melalui tunai, transfer.	-	Valid
				Narasumber 2	Pendapatan didapatkan dari penjualan pakan ternak. Penjualan pakan ternak yang paling banyak berasal dari penjualan pakan ternak untuk ayam broiler dan petelur.		
				Narasumber 3	Penjualan pakan ternak. Penjualan pakan ternak yang paling banyak berasal dari penjualan pakan ternak untuk ayam petelur dan broiler. Pembayaran melalui tunai, transfer, cek.		
				Narasumber 6	Penjualan pakan ternak yang dijual kepada konsumen. Penjualan pakan ternak yang paling banyak berasal dari penjualan pakan ternak untuk ayam ras pedaging dan petelur. Pembayaran melalui tunai, transfer, cek.		
			Menentukan target konsumen	Narasumber 1	Peternak Perusahaan akan menjual pakan ternak ke agen dan peternak besar.	-	Valid
				Narasumber 2	Konsumen dari perusahaan adalah peternak. Perusahaan akan menjual pakan ternak kepada agen dan peternak besar (<i>farm direct</i>).		
				Narasumber 3	Konsumen perusahaan adalah peternak. Pakan ayam akan dijual kepada agen dan peternak besar.		
			Merancang mekanisme untuk menangkap nilai	Narasumber 1	Perusahaan melakukan inovasi pada produk dan sistem	-	Valid
				Narasumber 2	Perusahaan akan melakukan inovasi pada produk dan sistem		
				Narasumber 3	Melakukan inovasi pada pada pakan ternak berupa perkembangan nutrisi		
			Mengkalibrasi <i>asset specificity</i>	Narasumber 1	Penilaian Prestasi Kerja.	-	Valid
				Narasumber 2	Penilaian Prestasi Kerja yang diadakan setiap tahun		
				Narasumber 3	Penilaian Prestasi Kerja yang diadakan setiap tahun untuk melihat kompetensi karyawan		
				Narasumber 4	Setiap tahun akan diadakan Penilaian Prestasi Kerja untuk melihat kompetensi karyawan		
				Narasumber 5	Penilaian Prestasi Kerja.		
			Mengontrol <i>bottleneck asset</i>	Narasumber 1	Tidak ada titik penghambat dalam sistem distribusi dan produksi. Perusahaan melakukan <i>maintenance</i> pada mesin.	-	Valid
				Narasumber 2	Dalam produksi tidak terdapat titik penghambat. Perusahaan juga		

					melakukan <i>maintenance</i> yang berkala sehingga mesin dalam keadaan yang baik dan jarang bermasalah.		
			Narasumber 3		Dalam produksi tidak ada titik penghambat. Perusahaan juga melakukan <i>maintenance</i> secara rutin sehingga jarang sekali terjadi masalah pada mesin		
		Menilai <i>appropriability</i>	Narasumber 1		Dengan mematenkan produk dan menjaga kerahasiaan kandungan dalam produk.	-	Valid
			Narasumber 2		Perusahaan akan mematenkan produk dan menjaga rahasia formula produk.		
			Narasumber 3		Mematenkan merk produk.		
		Menyadari, mengelola, dan menangkap <i>cospecialization economy</i>	Narasumber 1		Proyek mesin baru untuk pakan ternak, penambahan mesin untuk produksi. Perusahaan mempunyai teknologi NIR.	-	Valid
			Narasumber 2		Perusahaan membuat proyek mesin baru, penambahan mesin untuk produksi <i>Quality Control</i> , dan lain-lain		
			Narasumber 3		Melihat kebutuhan dahulu kemudian membuat anggaran dan jika disetujui oleh atasan maka akan dilaksanakan. Contoh proyek ruang serba guna.		
			Narasumber 5		Untuk investasi akan mengajukan kepada direktur. Kalau direktornya menyetujui baru akan dilakukan investasi. Contoh alat deteksi kadar air.		
			Narasumber 6		Untuk investasi proyek melihat tujuan, dan lain-lain dan bila atasan setuju kemudian baru dibukakan tender. Contoh proyek yang ada di perusahaan adalah parkir sepeda motor, mesin baru untuk pakan ternak.		
		Menyadari poin <i>inflexion</i> dan <i>complementarities</i>	Narasumber 1		<i>Technical Service and Sales. Gathering.</i>	Melihat kegiatan departemen <i>marketing</i> , <i>quality control</i> , hrd, dan lain-lain.	Valid
			Narasumber 2		Perusahaan menyadari perubahan rezim melalui <i>Technical Service and Sale. Gathering.</i>		
			Narasumber 3		<i>Technical Service and Sales</i> mengetahui perubahan rezim karena dekat dengan konsumen di lapangan. <i>Gathering.</i>		
		Menghindari kesalahan keputusan dan kecenderungan antikanibalisasi	Narasumber 1		Perusahaan akan mencari informasi sedetil-detilnya. Karyawan dapat memberikan pendapat dalam pengambilan keputusan. Insentif karyawan sama	-	Valid
			Narasumber 2		Dalam mengambil keputusan perusahaan akan mencari informasi yang detail. Atasan mau mendengarkan ide dari karyawan. Perusahaan juga akan mengevaluasi kinerja tiap departemen. Insentif semua karyawan sama semua dan belum pernah terdapat keluhan		
			Narasumber 3		Menghindari kesalahan dengan mencari informasi sedetil-detilnya. Karyawan dapat memberikan pendapat kepada		

					atasan dalam pengambilan keputusan. Insentif sama. Struktur dalam perusahaan dan pertanggung jawaban jelas		
			Narasumber 5		Sebelum pengambilan keputusan mencari informasi yang sedetil-detilnya.		
			Narasumber 6		Mencari informasi dengan akurat sebelum mengambil keputusan.		
		Menunjukkan kepemimpinan	Narasumber 1		Terbuka	Melihat suasana kantor yang nyaman dan atasan-karyawan berdiskusi	Valid
			Narasumber 2		Terbuka dan kekeluargaan		
			Narasumber 3		Terbuka, demoksi		
			Narasumber 4		Terbuka		
		Berkomunikasi secara efektif	Narasumber 1		Komunikasi efektif dilakukan melalui <i>handphone</i> tiap saat <i>online</i> baik dari bawah ke atasan atau untuk sesama teman yang selevel untuk efektifitas kerja.	Melihat ada karyawan yang bertanya melalui sms ketika wawancara	Valid
			Narasumber 2		Perusahaan melakukan komunikasi untuk meeting dan lainnya melalui email, sms, telepon.		
			Narasumber 3		Pemberitahuan meeting melalui email, memo, sms, telepon, bicara langsung.		
			Narasumber 4		Dengan telepon, email, FORKOM (Forum Komunikasi untuk karyawan berkumpul, <i>sharing</i> sesama karyawan topik <i>trend</i> saat ini)		
			Narasumber 5		Melalui email, telepon, ada juga rapat koordinasi.		
		Mengenal faktor non-ekonomi, nilai, dan budaya	Narasumber 1		Penilaian Prestasi Kerja	Melihat interaksi antar karyawan	Valid
			Narasumber 2		Penilaian Prestasi Kerja		
			Narasumber 3		Penilaian Prestasi Kerja, interaksi sehari-hari		
			Narasumber 4		Melalui interaksi sehari-hari, Penilaian Prestasi Kerja		
			Narasumber 5		Penilaian Prestasi Kerja		
	Kombinasi, rekonfigurasi, dan keterampilan pilan perlindungan aset	Keseluruhan terus menerus dan penataan kembali aktifnya berwujud dan tidak berwujud yang spesifik	Mengadopsi <i>loosely coupled structure</i>	Narasumber 1	Menggunakan notulen, memo, email untuk berhubungan dengan departemen lain. Terdapat RTM	Melihat karyawan menggunakan telepon untuk menghubungi departemen lain	Valid
				Narasumber 2	Tiap departemen mempunyai kewenangan dalam menentukan strategi. Namun departemen dengan departemen lainnya saling terkait.		
				Narasumber 3	Tiap departemen mempunyai tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Berhubungan dengan departemen lain melalui memo, notulen, email, sms, telepon.		
				Narasumber 4	Menggunakan memo, email untuk berhubungan dengan departemen lain.		
				Narasumber 5	Secara tertulis menggunakan email, memo untuk berhubungan dengan departemen lain.		
			Menganut inovasi terbuka	Narasumber 1	<i>Supplier</i> dari Amerika Serikat memberikan seminar	-	Valid
				Narasumber 2	Perusahaan menggunakan penemuan terbaru dari <i>supplier</i> dan pihak lainnya untuk membuat produk yang berkualitas.		
				Narasumber	Seminar, memanggil		

				er 3	orang yang ahli ke perusahaan untuk memberikan ilmu pengetahuan.		
				Narasumber 4	Menggunakan pengetahuan dari <i>supplier</i> melalui seminar sehingga dapat memberikan ide bagi karyawan dalam berinovasi.		
			Mengembangkan keterampilan integrasi dan koordinasi	Narasumber 1	Dengan melakukan <i>training</i>	Melihat jadwal pelatihan yang ditempel di meja	Valid
				Narasumber 2	Pelatihan-pelatihan		
				Narasumber 3	<i>Training</i>		
				Narasumber 4	Pelatihan		
				Narasumber 5	Pelatihan		
			Mencapai keselarasan insentif	Narasumber 1	Insentif sama.	-	Valid
				Narasumber 2	Insentif semua karyawan sama sehingga adil		
				Narasumber 3	Insentif semua karyawan sama sesuai dengan posisi jabatan.		
				Narasumber 4	Insentif semua karyawan disamakan agar adil		
				Narasumber 5	Insentif sama semua		
			Meminimalkan masalah <i>agency</i>	Narasumber 1	Kompensasi sesuai dengan kinerja.	-	Valid
				Narasumber 2	Kompensasi sesuai dengan kinerja.		
				Narasumber 3	Kompensasi sesuai dengan kinerja perusahaan.		
			Memeriksa penyimpangan strategi	Narasumber 1	Departemen <i>marketing</i> melakukan meeting program 2 bulan sekali dan juga melakukan evaluasi. Dalam perusahaan juga tidak terdapat penyimpangan dalam hal keuangan.	Melihat departemen <i>marketing</i> melakukan <i>meeting</i> .	Valid
				Narasumber 2	Melakukan evaluasi manajemen dan tidak terdapat penyimpangan keuangan.		
				Narasumber 3	Melakukan evaluasi dan <i>meeting</i> untuk memantau dan mengontrol perencanaan sampai pelaksanaan strategi. Tidak terdapat penyimpangan keuangan.		
				Narasumber 6	Tidak terdapat penyimpangan keuangan.		
			Menghalangi <i>rent dissipation</i>	Narasumber 1	Produk perusahaan sudah dipatenkan.	-	Valid
				Narasumber 2	Hak paten produk		
				Narasumber 3	Mematenkan produk		
			Mengelola fit strategik sehingga kombinasi aset dapat meningkatkan nilai	Narasumber 1	Menggabungkan kompetensi karyawan dengan mesin, alat-alat, produk, dan lain-lainnya.	Melihat karyawan memiliki kompetensi untuk menggunakan alat-alat di departemen <i>quality control</i>	Valid
				Narasumber 2	Menggabungkan kompetensi karyawan dengan mesin, alat-alat, dan lain-lainnya.		
				Narasumber 3	Menggabungkan sumber daya yang memiliki kompetensi dengan produk baru, mesin produksi, alat-alat untuk <i>quality control</i> , dan lain-lain		
			Pembelajaran dalam perusahaan	Narasumber 1	<i>Training</i>	Melihat jadwal pelatihan di meja.	Valid
				Narasumber 2	Pelatihan		
				Narasumber 3	Pelatihan, seminar		
				Narasumber 4	Pelatihan yang diberikan dapat berupa motivasi dan <i>teamwork</i> , <i>leadership</i> , <i>problem analysis</i> , <i>decision choice</i> , <i>achievement motivation</i> , <i>presentation</i> , <i>effective</i> , dan lain-lain.		
				Narasumber 5	<i>Training</i> . Karyawan baru akan diajarkan dengan melihat		

					karyawan yang lebih senior.		
			Mentransfer pengetahuan dalam perusahaan	Narasumber 1	Karyawan lama juga mendapat <i>training</i> tentang <i>leadership</i> , <i>effective communication</i> , pembentukan mental yang baik, dan lain-lain yang dibuat oleh departemen P&GA.	Melihat jadwal pelatihan di meja.	Valid
				Narasumber 2	Pelatihan		
				Narasumber 3	Pelatihan		
				Narasumber 4	Melalui pelatihan-pelatihan maupun seminar-seminar.		
				Narasumber 5	Pelatihan		
			<i>Know-how integration</i>	Narasumber 1	Pelatihan. <i>Technical Service</i> dan <i>Sales</i> akan menangani sendiri jika ada kasus-kasus yang ringan. Jika ada kasus yang berat maka <i>Technical Service</i> dan <i>Sales</i> akan mendapat arahan dari manajer <i>Technical Service</i> and <i>Sales</i> .	Melihat jadwal pelatihan di meja.	Valid
				Narasumber 2	Pelatihan. Jika terdapat masalah yang kecil dapat diatasi oleh karyawan. Dan jika masalah yang dihadapi cukup besar maka dapat konsultasi dengan atasan.		
				Narasumber 3	Pelatihan, mengikuti SOP, kalau ada masalah kecil diselesaikan sendiri, kalau ada masalah besar meminta arahan dari atasan.		
				Narasumber 4	Dari pelatihan. Dengan konsultasi kepada atasannya jika terdapat masalah besar. Jika masalah ringan diatasi oleh karyawan sendiri..		
				Narasumber 5	Mendapatkan <i>training</i> . Karyawan juga mempunyai kompetensi dan dites keahliannya sehingga karyawan mempunyai pengetahuan dalam menentukan tindakan terbaik ketika ada masalah dalam melakukan tugasnya.		
			Mencapai <i>know-how</i> dan perlindungan kekayaan intelektual	Narasumber 1	Pelatihan. Perlindungan hak kekayaan intelektual melalui paten produk	Melihat jadwal pelatihan di meja.	Valid
				Narasumber 2	Pelatihan. Paten produk untuk perlindungan hak kekayaan intelektual		
				Narasumber 3	Pelatihan. Mematenkan produk.		
				Narasumber 4	Calon karyawan dijelaskan <i>job description</i> . Karyawan yang diterima di perusahaan ini pasti mempunyai skill yang cukup untuk melakukan tugasnya. Dan jika dibutuhkan <i>skill</i> yang khusus maka akan diberikan pelatihan dari PPSPDM.		
				Narasumber 5	Karyawan mempunyai <i>knowledge</i> yang cukup dari <i>training</i> maupun seminar-seminar sehingga dapat memperbaiki ketika ada kesalahan.		

Sumber: Hasil olahan peneliti (2013)

V. DAFTAR REFERENSI

- Adeniyi, M. A. (2007). *Effective Leadership Management: An Integration of Styles, Skills, & Character for Today's CEOs*. Bloomington: Author House.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are Dynamic Capabilities and are They a Useful Construct in Strategic Management?. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organizational Science*, 20(2), 410-421.
- Bank Indonesia. (2013). *Tinjauan Kebijakan Moneter*. Retrieved September 20, 2013, from http://www.bi.go.id/NR/rdonlyres/25236949-066E-497F-AC99-A9A980527022/27869/TKM_0114.pdf
- Boon, G.K. (1981). *Technology Transfer in Fibres, Textiles and Apparel*. Netherlands: Sijthoff & Noordhoff International.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529-555.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business Research Methods* (9 th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Corsten, H., & Will, T. (1993). Reflections on Competitive Strategy and Its Impact on Modern Production Concepts. *MIR: Management International Review*, 315-334.
- Handoyo. (2013, Januari 14). Produksi Pakan Ternak Bisa Tumbuh 12% di Tahun ini. *Kontan*. Retrieved September 30, 2013, from <http://industri.kontan.co.id/news/produksi-pakan-ternak-bisa-tumbuh-12-di-tahun-ini>
- Helmstadter, E. (2007). The Role of Knowledge in The Schumpeterian Economy. In Horst H., Andreas P. (Eds), *Elgar Companion to Neo-Schumpeterian Economics* (pp. 296-315). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the Sustainable Competitive Advantage Concept: Past, Present, and Future. *Academy of Marketing Science Review*, 1, 1.
- Institut of Management Nirma University of Science & Technology Ahmedabad. (2007). *Enhancing Enterprise Competitiveness (Marketing, People, IT, and Entrepreneurship)*. (Prashant Gupta, Rajesh Kumar Jain, & Upinder Dhar, Eds.). New Delhi: Sunil Sachdev.
- Kartadisastra, H. R. (1994). *Pengelolaan Pakan Ayam, Kiat Meningkatkan Keuntungan dalam Agribisnis Unggas*. Yogyakarta: Kanisius.
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. (n.d.). *Direktori Perusahaan Industri*. Retrieved September 26, 2013, from <http://kemenperin.go.id/direktori-perusahaan?what=pakan&prov=0>
- Ketaren, P. P. (2010). Kebutuhan Gizi Ternak Unggas di Indonesia. *Wartazoa* 20(4), 172-180.
- KPPU dan Pemrov Jawa Barat Sepakat Mencegah Praktek Persaingan Usaha Tidak Sehat. (2013, June 27). *Detik Finance*. Retrieved September 20, 2013, from <http://finance.detik.com/read/2013/06/27/122000/2285762/911/kppu-dan-pemrov-jawa-barat-sepakat-mencegah-praktek-persaingan-usaha-tidak-sehat>
- Lopez, S. V. (2005). Competitive Advantage and Strategy Formulation: The Key Role of Dynamic Capabilities. *Management Decision*, 43, 661-669.
- Maijanen-Kylaheiko, P., Jantunen, A., & Hujala, M. (2012). Dominant Logic and Dynamic Capabilities as Determinants of Strategic Renewal. ISPM Conference Proceedings.
- McQueen, R. J., & Chen, J. (2010). Building Script-based Tacit Knowledge in Call Centre Trainees. *Knowledge Management Research & Practice*, 8(3), 240-255.
- Moleong, L. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- McKelvie, A., Wiklund, J. (2008). Understanding Innovation in New and Young Media Firms. *Management and Innovation in the Media Industry* (Dal Cinzia Zotto & Hans Van Kranenburg, Eds.). UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Muffatto, M., & Roveda, M. (2002). Product Architecture and Platforms: A Conceptual Framework. *International Journal of Technology Management*, 24(1), 1-16.
- Munksgaard, K. B., & Freytag, Per V. (2011). Complementor Involvement in Product Development. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(4), 286-298.
- Ogbor, J. (2009) *Entrepreneurship in Sub Saharan Africa: A Strategic Management Perspective*. Bloomington: AuthorHouse.
- Perusahaan Pakan Ternak. (2012). *Laporan Tahunan Perusahaan Pakan Ternak*.
- Schekkerman, J. (2004). *How to Survive in the Jungle of Enterprise Architecture Frameworks: Creating or Choosing Enterprise Architecture Framework* (2th ed.).Canada: Trafford.
- Som, Oliver. (2012). *Innovation without R&D: Heterogeneous Innovation Patterns of Non-R&D-Performing Firms in the German Manufacturing Industry*. Germany: Springer Gabler.
- Sugiyono. (2013). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Teece, D. J. (1986). Profiting from Technological Innovation. *Research Policy*, 15(6): 285-305.
- Teece, D. J, Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D. J. (2006). Reflections on Profiting from Innovation. *Research Policy*, 35(8): 1131-1146.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2010). Technological Innovation and the Theory of the Firm: The Role of Enterprise-level Knowledge, Complementarities, and (Dynamic) Capabilities. *Handbook of the Economics of Innovation* (Vol.1, pp. 679-730). UK: Elsevier B.V.

- Urabe, Kuniyoshi. (1988). Innovation and Japanese Management System. In Kuniyoshi U., John C., & Tadao K (Eds), Innovation and Management: International Comparisons (pp 3-26). Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Yuwanta, T. (2004). *Dasar Ternak Unggas*. Yogyakarta: Kanisius.
- Zahra, S. A., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917–955.
- Zikmund, W. G, Babin, B.J., Carr, J.C., & Griffin, M. (2010). *Business Research Methods* (8th ed.). UK: South Western, Cengage Learning
- .