

# **USULAN MODEL BISNIS UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF USAHA PETERNAKAN AYAM RAS MANDIRI DI DESA CIKIDANG**

## **SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar

Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

**Disusun oleh:**

**Nama : Kevin**

**NPM : 2013610187**



**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**

**2018**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN  
BANDUNG**



Nama : Kevin  
NPM : 2013610187  
Program Studi : Teknik Industri  
Judul Skripsi : USULAN MODEL BISNIS UNTUK MENINGKATKAN  
KEUNGGULAN KOMPETITIF USAHA PETERNAKAN AYAM  
RAS MANDIRI DI DESA CIKIDANG

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Bandung,

**Ketua Program Studi Teknik Industri**

(Dr. Carles Sitompul)

**Pembimbing Pertama**

(Catharina Bedra Nawangpalupi, Ph.D.)

**Pembimbing Kedua**

(Titi Iswari, S.T., M.Sc., M.B.A.)



### **Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat**

Saya, yang bertandatangan di bawah ini,  
Nama : Kevin  
NPM : 2013610187

dengan ini menyatakan bahwa Skripsi dengan judul:

**"USULAN MODEL BISNIS UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF  
USAHA PETERNAKAN AYAM RAS MANDIRI DI DESA CIKIDANG**

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain  
telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak  
sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan  
dikenakan kepada saya.

Bandung, 12 Januari 2018

Kevin  
NPM: 2013610187

## ABSTRAK

Ayam ras atau yang lebih dikenal dengan ayam broiler merupakan komoditas daging yang memiliki tingkat konsumsi terbesar di Indonesia, yaitu sebesar 4,797 kg per kapita dalam waktu 1 tahun. Namun besarnya permintaan ini tidak mendukung terbentuknya usaha peternakan ayam yang dijalankan secara mandiri oleh para peternak di Desa. Salah satunya adalah peternakan yang berada di Desa Cikidang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat. Berdasarkan hasil 5 *Porter's Analysis*, 3 dari 5 aspek memberikan tekanan tinggi bagi para peternak ayam ras. Artinya, saat ini peternakan ayam ras kurang memiliki daya saing secara kompetitif di industri ayam ras.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pemetaan kondisi usaha peternakan ayam ras sekarang ini, sehingga dapat diusulkan strategi bersaing paling tepat dalam bentuk model dan proses bisnis yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif bagi peternak ayam ras di Desa Cikidang. Dalam pemetaan kondisi usaha peternakan ayam ras sekarang digunakan metode *PEST analysis*, *5 Porter's Forces Analysis*, analisis sumber daya dan kapabilitas, *SWOT analysis*, dan diakhiri dengan perhitungan menggunakan metode IFAS & EFAS. Dari perhitungan IFAS & EFAS, disimpulkan bahwa faktor internal yang paling berpengaruh adalah *weakness* dengan *score* akhir -0,9 dan faktor eksternal yang paling berpengaruh adalah *opportunities* dengan *score* akhir 0,55. Kemudian dari faktor *weakness* dan *opportunities*, dibuat alternatif *Mini-Maxi* menggunakan metode *TOWS analysis* yang selanjutnya direkapitulasi dalam tabel pemilihan strategi Porter. Dari rekapitulasi tersebut diperoleh bahwa strategi yang relevan dengan kondisi sekarang adalah *cost-leadership* atau *focus cost-leadership*.

Model dan proses bisnis usulan untuk peternak di Desa Cikidang selanjutnya dibuat berdasarkan pemetaan kondisi sekarang dan rekomendasi strategi untuk bersaing di industri ayam ras. Dari model bisnis dan proses bisnis yang diusulkan diperoleh 3 evaluasi dari Dinas Peternakan Jawa Barat Bagian Distribusi dengan tujuan untuk membuat model dan proses bisnis usulan menjadi realistis dan relevan untuk dilaksanakan.

## **ABSTRACT**

*Non-free range chicken or most likely we know them as broiler chicken is one of meat commodities which has the highest amount of meat consumption in Indonesia and the amount is about 4.797 kilograms per capita for 1 year. However, the big demand for broiler chicken does not support the poultry farmer to create their own business in the village. One of them is happened in Cikidang Village, Lembang Districts, West Bandung District. Based on 5 Porter's Analysis, 3 out of 5 forces give high pressures onto the poultry farmer. It means that nowadays poultry farm have a minimum competitiveness to be survived in poultry industry*

*This research is held in order to know the mapping of current poultry business, so at the end there would be a recommendation strategy for poultry farmer in a shape of business model and processes that could increase their competitiveness. There are some methods which are being used to map the condition of poultry business starting from PEST Analysis, 5 Porter's Forces Analysis, Capabilities and Resources Analysis, SWOT Analysis, and ended by calculating using IFAS & EFAS method. As a result from IFAS & EFAS, it is concluded that weakness has a significant internal factor onto the poultry business with -0.9 score and opportunities as an external factor which has significant impact onto the poultry business with 0.55 score. Then with those weakness and opportunities, this research build some Mini-Maxi alternatives using TOWS Analysis method in which at the end, there would be a recapitulation in a table of Porter Generic Strategies. After the recapitulation, it is concluded that the most relevant strategy for the current condition is cost-leadership or focus cost leadership.*

*After that, a recommendation of business model and processes is built based on the mapping of current poultry business and also strategies which are generated from the previous steps. After reviewing the recommendation, there are 3 evaluations from Dinas Peternakan Jawa Barat in a purpose of making it much more realistic and relevant to be implemented.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Kuasa karena atas kebaikan-Nya, penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Usulan Model dan Proses Bisnis untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Peternakan Ayam Ras Mandiri di Desa Cikidang” dengan baik.

Skripsi ini disusun demi pemenuhan tugas akhir untuk bisa lulus dari jurusan Teknik Industri Universitas Katolik Parahyangan. Penulis sadar betul bahwa karya penelitian ini tidaklah sempurna. Oleh sebab itu, penulis sangat terbuka pada kritik dan saran dari para pembaca yang tentunya akan membuat penelitian ini menjadi lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Tidak lupa penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Catharina Badra Nawangpalupi, Ph.D., dan Ibu Titi Iswari, S.T., M.Sc., M.B.A. selaku dosen pembimbing skripsi atas ilmu, waktu, tenaga, kesabaran, inspirasi dan pengalaman yang diberikan kepada penulis selama masa bimbingan
2. Bapak Hanky Fransiscus, S.T., M.T. dan Bapak Fran Setiawan, S.T., M.Sc. selaku dosen penguji sidang skripsi yang telah memberikan saran yang sangat membangun skripsi ini untuk menjadi lebih sempurna
3. Bapak Ignatius A. Sandy, S.Si., M.T. dan Ibu Ceicalia Tesavitra, S.T., M.T., selaku dosen penguji proposal skripsi yang telah memberikan saran pada masa awal penelitian skripsi ini
4. Orang tua penulis, yaitu Oei Tjiong Loe dan Suwarni Puspito yang telah mendukung baik secara moril maupun materiil kepada penulis sejak kecil bahkan sampai selesai menyelesaikan jenjang pendidikan S-1
5. Kakak dari penulis, yaitu Aloysius Steven yang senantiasa memberikan dorongan bagi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi
6. Ibu Aida selaku orang dari Dinas Peternakan Jawa Barat yang rela untuk meluangkan waktu demi memberikan dukungan, pengetahuan, informasi, serta evaluasi yang sangat bermanfaat bagi penelitian ini

7. Seluruh responden yang mau meluangkan waktu untuk memberikan informasi terkait dengan usaha peternakan ayam demi mendukung penyelesaian skripsi ini.
8. Clarissa, Eva, dan Aziz yang tiada berhenti memberikan canda, gurau, semangat, dan cerita bagi penulis sampai selesainya karya tulis ini.
9. Mariana Irianto selaku orang yang selalu memberikan dukungan dan dorongan bagi penulis untuk bisa menjadi pribadi yang lebih baik lagi
10. Semua pengurus HMPSTI 2015/2016 yang sudah menjadi bagian cerita dari penulis selama masa perkuliahan di Teknik Industri UNPAR.
11. LAXMAN Consulting Group: Adit, Dendy, Chris, dan Bejo yang telah menjadi partner sekaligus penyemangat bagi penulis untuk bisa menjadi “Pencipta Masa Depan” di masa mendatang.
12. Semua pihak yang membantu penulis baik dalam penyelesaian skripsi ataupun selama masa perkuliahan di UNPAR yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu

Tiada kata yang bisa menggambarkan selain “Berkesan” kepada semua pihak yang telah menjadi karangan dalam cerita penulis selama masa perkuliahan di Teknik Industri UNPAR. Akhir kata, semoga skripsi ini bisa berguna bagi banyak orang. Atas perhatiannya, penulis mengucapkan terima kasih.

Bandung, 12 Januari 2018

Kevin

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>I-1</b>
I.1 Latar Belakang Masalah.....	I-1
I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah.....	I-4
I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian.....	I-6
I.4 Tujuan Penelitian.....	I-6
I.5 Manfaat Penelitian.....	I-7
I.6 Metodologi Penelitian .....	I-7
I.7 Sistematika Penulisan .....	I-10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>II-1</b>
II.1 Strategi dan Keunggulan Kompetitif .....	II-1
II.2 Peternakan Ayam Ras.....	II-2
II.3 Metode Pengumpulan Data .....	II-4
II.4 Analisis PESTEL .....	II-7
II.5 <i>Five Forces of Competition</i> .....	II-8
II.6 Sumber Daya dan Kapabilitas .....	II-10
II.7 <i>SWOT Analysis</i> .....	II-12
II.8 IFAS & EFAS.....	II-14
II.9 <i>TOWS Analysis</i> .....	II-14
II.10 <i>Business Model Canvas</i> .....	II-15
II.11 Proses Bisnis.....	II-25
<b>BAB III PEMETAAN KONDISI USAHA PETERNAKAN AYAM RAS</b> .....	<b>III-1</b>
III.1 Identifikasi Kebutuhan Petenak Ayam untuk Mencapai Kemandirian .....	III-1

III.2 Identifikasi Kebutuhan Pengecer di Pasar .....	III-5
III.3 <i>PEST Analysis</i> .....	III-8
III.4 5 <i>Porter's Forces Analysis</i> .....	III-11
III.4 1 <i>Bargaining Power of Buyer</i> .....	III-11
III.4 2 <i>Bargaining Power of Supplier</i> .....	III-13
III.4 3 <i>Threat of Substitutes Products or Services</i> .....	III-15
III.4 4 <i>Threat of New Entrants</i> .....	III-16
III.4 5 <i>Rivalry among Existing Competitors</i> .....	III-18
III.5 Sumber Daya dan Kapabilitas Peternak Ayam Ras Sekarang ..	III-19
III.6 Analisis SWOT .....	III-20
III.7 IFAS dan EFAS .....	III-21
III.8 <i>TOWS Analysis</i> .....	III-23
III.9 <i>Five Generic Competitive Strategies</i> .....	III-24
<b>BAB IV USULAN MODEL DAN PROSES BISNIS</b> .....	<b>IV-1</b>
IV.1 <i>Business Model Canvas</i> .....	IV-1
IV.1.1 <i>Value Proposition</i> .....	IV-2
IV.1.2 <i>Customer Segment</i> .....	IV-3
IV.1.3 <i>Channel</i> .....	IV-7
IV.1.4 <i>Customer Relationship</i> .....	IV-8
IV.1.5 <i>Key Activities</i> .....	IV-10
IV.1.6 <i>Key Resources</i> .....	IV-14
IV.1.7 <i>Key Partnership</i> .....	IV-15
IV.1.8 <i>Revenue Stream</i> .....	IV-16
IV.1.9 <i>Cost Structure</i> .....	IV-17
IV.2 Proses Bisnis .....	IV-11
<b>BAB V ANALISIS</b> .....	<b>V-1</b>
V.1 Analisis Metode Pengambilan Data.....	V-1
V.2 Analisis Profil Responden Penelitian .....	V-2
V.3 Analisis Identifikasi Kebutuhan Peternak dan Pengecer.....	V-3
V.4 Analisis Pemetaan Kondisi Usaha Ayam Ras Sekarang .....	V-6
V.5 Analisis Penentuan Strategi Usaha Ayam Ras Mandiri .....	V-8
V.6 Analisis Usulan Model Bisnis Peternakan Ayam Ras Mandiri.....	V-9
V.7 Analisis Usulan Proses Bisnis Peternakan Ayam Ras Mandiri ...	V-11

V.8 Analisis Evaluasi Usulan Model Bisnis dan Proses Bisnis	
Ayam Ras Mandiri .....	V-12
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>V-1</b>
VI.1 Kesimpulan .....	V-1
VI.2 Saran .....	V-2
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>xv</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>RIWAYAT HIDUP PENULIS</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Konsumsi per Kapita dalam Rumah Tangga Tahun 2015 .....	I-1
Tabel I.2 Penjelasan Tekanan pada <i>Porters's 5 Forces Analysis</i> .....	I-3
Tabel II.1 Kelompok Konsumen berdasarkan Bentuk Ayam yang Dipotong.....	II-4
Tabel III.1 Profil Peternak .....	III-2
Tabel III.2 Jadwal Wawancara Peternak.....	III-2
Tabel III.3 Interpretasi Pernyataan Peternak.....	III-2
Tabel III.4 Kebutuhan untuk Mendukung Kemandirian Peternak Ayam Pedaging.....	III-4
Tabel III.5 Profil Pengecer .....	III-5
Tabel III.6 Jadwal Wawancara Pengecer.....	III-5
Tabel III.7 Interpretasi Pernyataan Pengecer.....	III-6
Tabel III.8 Kebutuhan Pengecer yang Perlu Dipenuhi Peternak Ayam Mandiri.....	III-8
Tabel III.9 Matriks Kesempatan dan Ancaman <i>PEST Analysis</i> .....	III-11
Tabel III.10 Daya Tawar Pengecer terhadap Peternak .....	III-13
Tabel III.11 Data Tawar Pemasok terhadap Peternak.....	III-15
Tabel III.12 Ancaman Produk Substitusi .....	III-16
Tabel III.13 Ancaman Pendetang Baru .....	III-17
Tabel III.14 Matriks Kesempatan dan Ancaman <i>Porter's 5 Forces Analysis</i> ...	III-19
Tabel III.15 Sumber Daya Terlihat yang Dimiliki Peternak Ayam Ras di Desa Cikidang.....	III-19
Tabel III.16 Sumber Daya Tidak Terlihat yang Dimiliki Peternak Ayam Ras di Desa Cikidang.....	III-20
Tabel III.17 Analisis SWOT Peternak Ayam Mandiri .....	III-20
Tabel III.18 IFAS Peternak Ayam Mandiri .....	III-22
Tabel III.19 EFAS Peternak Ayam Mandiri.....	III-22
Tabel III.20 Matriks TOWS sebagai Alternatif Strategi .....	III-23
Tabel III.21 Alternatif <i>Mini-Maxi</i> .....	III-24
Tabel III.22 Pemilihan Strategi Porter .....	III-25
Tabel IV.1 Ciri-Ciri Pembelian <i>Customer Segment</i> .....	IV-6

Tabel IV.2 Tugas, Wewenang, dan Tanggung Jawab Setiap Bagian .....IV-11

Tabel IV.3 SIPOC Model Bisnis Peternakan Ayam Ras di Desa Cikidang .... IV-20

## DAFTAR GAMBAR

Gambar I.1 Rantai Pasok Ayam Ras Sistem Kemitraan.....	I-2
Gambar I.2 Rantai Nilai Ayam Ras Sistem Kemitraan .....	I-4
Gambar I.3 <i>Flowchart</i> Metodologi Penelitian.....	I-8
Gambar II.1 <i>Five Forces of Competition Model</i> .....	II-9
Gambar II.2 SWOT .....	II-13
Gambar II.3 TOWS.....	II-15
Gambar II.4 <i>Customer Segment Block</i> .....	II-16
Gambar II.5 <i>Value Proposition Block</i> .....	II-18
Gambar II.6 <i>Channel Block</i> .....	II-19
Gambar II.7 <i>Customer Relationship Block</i> .....	II-20
Gambar II.8 <i>Revenue Stream Block</i> .....	II-21
Gambar II.9 <i>Key Resources Block</i> .....	II-22
Gambar II.10 <i>Key Activities Block</i> .....	II-23
Gambar II.11 <i>Key Partnerships Block</i> .....	II-23
Gambar II.12 <i>Cost Structure Block</i> .....	II-24
Gambar II.13 <i>Business Model Canvas</i> .....	II-24
Gambar II.14 Diagram SIPOC .....	II-27
Gambar III.1 <i>Porter's 5 Forces</i> Peternak Ayam Mandiri .....	III-19
Gambar IV.1 <i>Value Proposition</i> .....	IV-3
Gambar IV.2 Restoran Daerah Cikidang ke Lembang .....	IV-4
Gambar IV.3 Restoran Daerah Cikidang ke Ciater.....	IV-5
Gambar IV.4 <i>Customer Segment</i> .....	IV-7
Gambar IV.5 <i>Channel</i> .....	IV-8
Gambar IV.6 <i>Customer Relationship</i> .....	IV-9
Gambar IV.7 <i>Key Activities</i> .....	IV-10
Gambar IV.8 <i>Key Resources</i> .....	IV-15
Gambar IV.9 <i>Key Partnership</i> .....	IV-16
Gambar IV.10 <i>Revenue Stream</i> .....	IV-17
Gambar IV.11 <i>Cost Structure</i> .....	IV-18
Gambar IV.12 Usulan <i>Business Model Canvas</i> Peternakan Ayam Ras	

Mandiri di Desa Cikidang .....	IV-19
Gambar IV.13 <i>Context Diagram</i> Peternakan Ayam Ras Mandiri .....	IV-23
Gambar IV.14 <i>Data Flow Diagram</i> Tingkat Nol Peternakan Ayam Ras Mandiri .....	IV-26

# BAB I

## PENDAHULUAN

Bab ini dimulai dengan penjelasan mengenai latar belakang masalah, dilanjutkan dengan identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, serta yang terakhir adalah sistematika penulisan dari penelitian ini.

### I.1 Latar Belakang Masalah

Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah negara Indonesia untuk menghadapi persaingan global adalah dengan meresmikan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Hal ini dipercaya dapat memicu warga Indonesia untuk mampu berkompetisi dengan warga lain di wilayah ASEAN. Bagi warga yang tidak mampu beradaptasi dengan MEA, wirausaha menjadi salah satu alternatif yang bisa dilakukan warga untuk bisa bertahan hidup.

Sektor peternakan ayam ras merupakan salah satu sektor usaha yang terbilang cukup menjanjikan. Jika dilihat dari jumlah permintaannya, ayam ras memiliki tingkat konsumsi daging yang paling besar di Indonesia. Hal ini ditunjukkan dari konsumsi daging ternak per kapita yang disurvei terakhir oleh BPS pada Sensus Ekonomi Nasional (SUSENAS) 2015.

Tabel I.1 Konsumsi per Kapita dalam Rumah Tangga Tahun 2015

Jenis Daging	Kuantitas (Kg)
Daging Sapi	0,417
Daging Babi	0,209
Daging Ayam Ras	4,797
Daging Ayam Kampung	0,626
Daging diawetkan lainnya	0,261
Tetelan	0,104

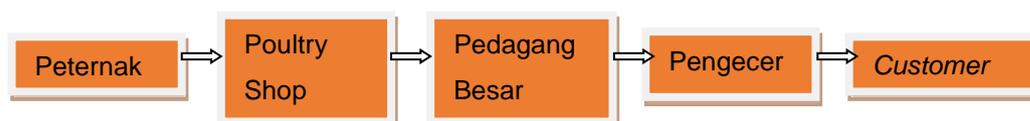
(Sumber: [http://aplikasi2.pertanian.go.id/konsumsi/tampil\\_susenas\\_kom2\\_th.php](http://aplikasi2.pertanian.go.id/konsumsi/tampil_susenas_kom2_th.php), diunduh pada tanggal 9 Februari 2017)

Namun, besarnya permintaan ini tidak mendukung terbentuknya usaha peternakan ayam yang dijalankan secara mandiri. Hal ini dilansir dari salah satu peternak ayam yang berada di Desa Cikidang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat. Beliau mengatakan bahwa sekarang ini semua peternakan ayam

ras di Desa Cikidang adalah bersistem kemitraan. Padahal jika dilihat dari nilai keuntungan berdasarkan hasil penelitian Anggriani (2011), peternak ayam mandiri memiliki nilai keuntungan yang lebih besar dibandingkan kemitraan, yakni sebesar Rp. 7.266,-/kg untuk mandiri dan Rp. 1.592,-/kg untuk kemitraan. Pengetahuan mengenai nilai keuntungan yang lebih besar ini pun kurang lebih telah diketahui oleh para peternak ayam ras di Desa Cikidang. Dari para peternak ayam sendiri mengatakan bahwa mereka sebenarnya ingin beralih ke sistem mandiri. Namun, terdapat beberapa permasalahan yang harus dihadapi apabila mereka beralih ke sistem mandiri. Hal ini akan dibahas lebih lanjut pada identifikasi masalah.

## I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil wawancara dengan mantan Kepala Bagian Distribusi dan Pemasaran Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat, permasalahan utama yang menyebabkan peternak ayam sulit untuk beralih ke sistem kemandirian adalah kurangnya daya saing secara kompetitif dengan pesaingnya seperti poultry shop atau pedagang besar yang dapat dilihat pada rantai pasok ayam ras di Gambar I.1. Menurut penelitian Esfahan, Niki, & Shamansouri (2013), keunggulan kompetitif adalah kedudukan unik yang bertujuan untuk melawan kompetitor dengan penggunaan sumber daya yang ada dengan efisien. Definisi lain yang diungkapkan dalam penelitian tersebut adalah fitur unik yang membuat perusahaan memiliki performa lebih baik, kemudian menunjukkan bahwa kompetitor tidak dapat secara mudah meniru. Berdasarkan hasil wawancara dengan orang pada dinas peternakan diperoleh bahwa dengan keterbatasan modal dan sumber daya yang dimiliki oleh peternak akan membuat peternak yang bersifat mandiri tidak bisa memberikan hal unik bagi pengecer yang akan berlaku sebagai *customer* pada kondisi kemandirian.



Gambar I.1 Rantai Pasok Ayam Ras Sistem Kemitraan  
(Sumber: Dinas Peternakan Jawa Barat)

Menurut Porter (1985), untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam bersaing dapat dilihat dari kemampuan perusahaan di industri untuk

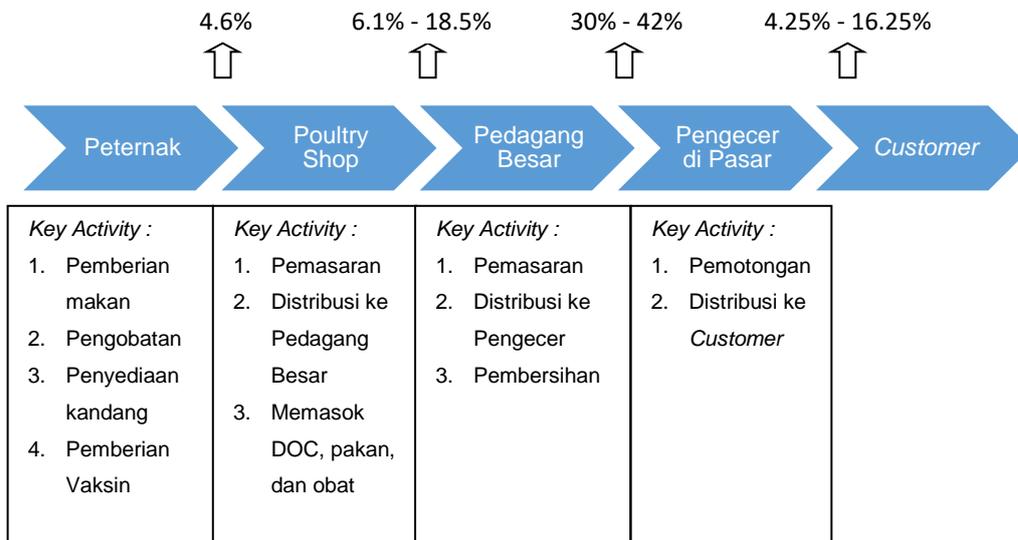
mendapatkan *rate of return* dari investasi yang dilakukan dimana hal ini dapat dianalisis melalui 5 kekuatan kompetisi yang dicetuskan oleh Porter (1985). 5 kekuatan itu terdiri dari *bargaining power of suppliers*, *bargaining power of buyers*, *threat of new entrants*, *threat of substitute products or services*, dan *rivalry among existing firms*. Dari gabungan 5 kekuatan tersebut, pada akhirnya dapat ditentukan kemampuan perusahaan dalam memperoleh keuntungan dari bisnis yang dijalankan. Alasan mengapa kelima kekuatan yang ada dapat mempengaruhi kemampuan perusahaan memperoleh keuntungan adalah kekuatan-kekuatan tersebut dapat mempengaruhi harga, biaya, dan juga investasi yang dibutuhkan pada sebuah industri.

Berdasarkan hasil wawancara dengan mantan Kepala Bagian Distribusi dan Pemasaran Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat disimpulkan bahwa kelima kekuatan industri memberikan tekanan yang tinggi bagi peternak yang ingin mengambil jalur kemandirian. Tekanan yang tinggi artinya akan sulit bagi peternak mandiri untuk bersaing di industri serupa.. Mengenai penjelasan mengapa tekanan yang diberikan pada peternak kemandirian tinggi dapat dilihat pada Tabel I.2.

Tabel I.2 Penjelasan Tekanan pada *Porter's 5 Forces Analysis*

Aspek 5 Porter's Forces	Penjelasan dari Dinas Peternakan	Tekanan
<i>Bargaining Power of Supplier</i>	Sekarang ini, Indonesia masih belum mampu menghasilkan sendiri <i>grand parent Day Old Chick</i> (DOC) atau anak ayam. Semua <i>grand parent</i> DOC masih diimpor dari luar negeri dan hanya beberapa perusahaan saja yang mampu membeli <i>grand parent</i> tersebut. Alhasil DOC yang dihasilkan pun masih sangat bergantung pada beberapa perusahaan tersebut yang terkadang akan sulit bagi peternak mendapatkan DOC.	Tinggi
<i>Bargaining Power of Buyer</i>	Apabila harga dari ayam naik sedikit saja, pengecer di pasar pasti sudah protes dan lebih ekstrim lagi mereka bisa melakukan demonstrasi.	Tinggi
<i>Threat of New Entrants</i>	Kalau untuk peternak sekarang hampir semua sistemnya kemitraan ya, tapi kalau untuk pemain-pemain pengusaha baru mungkin-mungkin saja mulai usaha peternakan.	Moderat
<i>Threat of Substitutes</i>	Kalau untuk ayam jantan dan ayam kampung, mereka punya pasarnya sendiri. Harganya saja lebih mahal dibandingkan ayam ras, jadi tidak terlalu menjadi masalah.	Rendah
<i>Rivalry among Existing Firms</i>	Jelas kalah dari segi permodalan. Perusahaan-perusahaan yang memasukkan barang ke pasar tentu punya modal yang jauh lebih besar dibandingkan peternak.	Tinggi

Berdasarkan kajian rantai pasok ayam ras Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat diperoleh analisa rantai nilai pada sistem kemitraan yang terdapat pada Gambar I.2. Menurut Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015), rantai nilai adalah sebuah alat yang digunakan perusahaan untuk menganalisa posisi biaya demi mengimplementasi sebuah strategi. Di samping itu, rantai nilai juga berguna untuk mengetahui apakah aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan telah mampu menciptakan nilai bagi *customer*. Dari Gambar I.2 diperoleh bahwa komponen rantai pasok yang memiliki margin terbesar dibandingkan komponen rantai pasok lainnya, adalah pedagang besar. Apabila dilihat dari aktivitas kuncinya, pedagang besar melakukan kegiatan pemasaran, distribusi, dan juga pembersihan ayam untuk menghasilkan nilai bagi *customer* nya, yaitu pengecer.



Gambar I.2 Rantai Nilai Ayam Ras Sistem Kemitraan (Sumber: Dinas Peternakan Jawa Barat)

Oleh sebab itu, perlu menjadi bahan pertimbangan bagi peternak untuk menambahkan beberapa aktivitas untuk menambahkan nilai bagi *customer*. Tujuannya adalah agar lebih mampu bersaing pada industri ayam ras. Namun, di sisi lain menurut Gamble, Peteraf, & Thompson (2016) akan timbul dampak apabila terdapat aktivitas tambahan yang dilakukan oleh perusahaan, yakni terjadinya perubahan rantai nilai dan juga akan ada biaya tambahan yang signifikan bagi perusahaan. Oleh sebab itu, perlu dipertimbangkan pula aktivitas yang menjadi paling efektif bagi peternak ayam mandiri sehingga biaya yang dikeluarkan tidak begitu besar.

Untuk mengetahui aktivitas apa saja yang perlu dilakukan peternak mandiri, perlu ditentukan strategi yang paling efektif untuk bisa bersaing tentunya dengan melihat keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh peternak. Dalam menentukan strategi bersaing, salah satu alternatif yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan *Porter's 5 Generic Strategies*. Menurut Porter (1985), terdapat 5 strategi yang dapat digunakan dalam bersaing yaitu biaya terendah, difrensiasi, biaya terendah yang terfokus, difrensiasi yang terfokus, dan memberikan harga yang terbaik. Sebelum menentukan strategi yang paling tepat untuk bersaing diperlukan analisis SWOT terlebih dahulu dengan tujuan agar strategi yang dibuat juga sesuai dengan kondisi yang ada pada peternakan ayam yang sekarang. Pernyataan tersebut didukung oleh jurnal yang ditulis oleh Ommani (2011), bahwa membuat analisis SWOT adalah langkah pertama dalam merencanakan strategi untuk sebuah usaha pertanian atau peternakan.

Dalam mengimplementasi strategi yang direncanakan, perlu ada gambaran secara menyeluruh mengenai perubahan apa saja yang akan terjadi dalam bisnis peternakan ayam mandiri. Oleh sebab itu, digunakan *Business Model Canvas* yang menurut Osterwalder & Pigneur (2010) dapat menjadi bahasa umum bagi perusahaan dalam mendeskripsikan dan memanipulasi model bisnis demi menciptakan alternatif strategi baru. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), model bisnis dapat dideskripsikan menggunakan 9 blok bangunan dasar yang menunjukkan logika bagaimana sebuah perusahaan membuat uang. 9 blok ini akan menggambarkan 4 area utama dari sebuah bisnis, yaitu pelanggan, penawaran, infrastruktur dan kelayakan finansialnya. Menurut Osterwalder & Pigneur (2010), model bisnis sama saja seperti cetak biru untuk strategi yang diimplementasikan dalam struktur, proses, dan juga sistem dari sebuah organisasi.

Tidak berhenti sampai dengan *Business Model Canvas*, penggambaran proses bisnis juga dilakukan agar dapat menjelaskan hubungan antar bagian secara detail. Metode yang digunakan adalah *Structured Technique*. Menurut Fitzgerald (1987), metode tersebut dimulai dengan menggambarkan sistem umum dilanjutkan ke arah yang lebih detail. Metode ini terbagi ke dalam 4 jenis model, yaitu model fisik sistem sekarang, model logis sistem sekarang, model logis sistem usulan, dan model fisik sistem usulan. Di dalam penelitian ini yang digunakan adalah model logis sistem usulan mengingat usulan yang diberikan

tidak diteliti sampai tahap implementasi. Dalam memodelkan sistem yang ada, *structured technique* dibantu dengan alat pemodelan, yaitu *context diagram* dan *data flow diagram* yang akan dijelaskan lebih lanjut pada bab selanjutnya.

Berdasarkan penjelasan yang dipaparkan pada identifikasi masalah, diperoleh beberapa rumusan masalah untuk menjawab permasalahan persaingan pada peternakan ayam ras mandiri di Desa Cikidang, yaitu:

1. Strategi apa yang paling tepat digunakan peternak ayam ras mandiri demi peningkatan keunggulan kompetitif?
2. Bagaimana usulan model dan proses bisnis untuk peningkatan keunggulan kompetitif peternak ayam ras mandiri?
3. Apa evaluasi Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat terhadap usulan yang diberikan?

### **I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian**

Beberapa batasan masalah digunakan dalam penelitian ini dengan tujuan agar permasalahan dan penyelesaian yang ditawarkan tidak melebar. Batasan masalah yang ada pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada peternakan ayam di Desa Cikidang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat.
2. Usulan yang diberikan pada penelitian ini hanya berupa rancangan dan tidak sampai pada tahap implementasi.

Setelah batasan masalah ditentukan, selanjutnya adalah menentukan asumsi dari penelitian ini terhadap faktor yang sifatnya fluktuatif dan tidak dapat diprediksi. Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Harga anak ayam, pakan, dan obat yang berubah di pasar tidak diperhitungkan.
2. Tidak ada wabah penyakit ayam di Indonesia selama masa penelitian
3. Tidak ada perubahan kebijakan pemerintah daerah pada peternakan ayam selama masa penelitian.

### **I.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari perancangan model bisnis dan proses bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi yang paling tepat digunakan peternak ayam ras mandiri demi peningkatan keunggulan kompetitif.
2. Mengetahui usulan model dan proses bisnis untuk peningkatan keunggulan kompetitif peternak ayam ras mandiri.
3. Mengetahui evaluasi Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat terhadap usulan yang diberikan.

### **I.5 Manfaat penelitian**

Dengan dilakukannya penelitian mengenai perancangan usulan model dan proses bisnis pada peternak ayam ras mandiri diharapkan timbul beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi peternak ayam di Desa Cikidang diharapkan bisa beralih ke sistem kemandirian dan dapat bersaing dengan kompetitor
2. Bagi pembaca, diharapkan penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai dunia peternakan ayam ras, manajemen strategi dan perancangan model serta proses bisnis.
3. Bagi peneliti, diharapkan agar pengetahuan mengenai manajemen strategi dan perancangan model serta proses bisnis yang dapat berguna kelak saat memasuki dunia kerja.

### **I.6 Metodologi Penelitian**

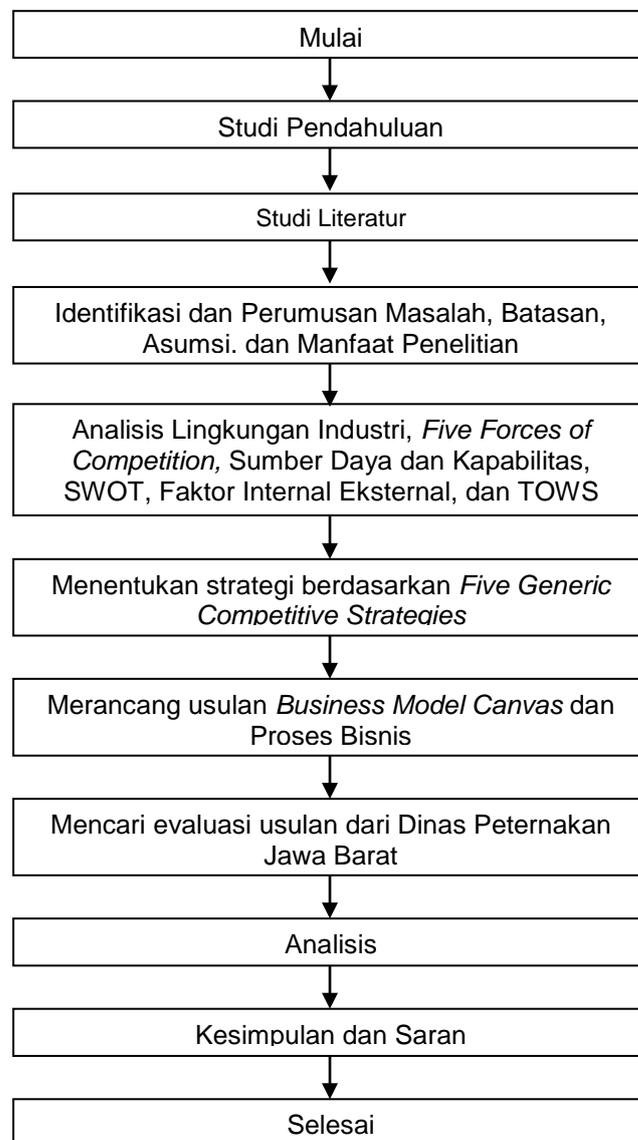
Metodologi penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan di dalam penelitian. *Flowchart* dari metodologi penelitian yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar I.3 di halaman I-8. Penjelasan untuk masing-masing metodologi adalah sebagai berikut:

1. Studi Pendahuluan

Pada langkah pertama, peneliti melakukan observasi dan wawancara dengan mantan Kepala Bagian Distribusi dan Pemasaran Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat untuk mencari informasi mengenai permasalahan rantai tata niaga ayam ras. Selanjutnya peneliti melakukan penelitian lanjutan dengan mewawancarai salah satu peternak di Desa Cikidang, Kecamatan Lembang, Kabupaten Bandung Barat untuk memverifikasi apa yang disampaikan oleh orang dinas.

## 2. Studi Literatur

Kemudian peneliti melakukan pembelajaran lebih dalam mengenai permasalahan rantai tata niaga ayam ras lewat membaca artikel, jurnal, dan juga buku. Literatur yang juga digunakan dalam penelitian ini juga meliputi kajian rantai tata niaga ayam ras milik Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat, *Five Forces of Competition Model*, Analisis SWOT, IFAS & EFAS, Analisis TOWS dan *Five Porter's Generic Strategies* untuk menghasilkan strategi yang paling tepat. Di samping itu, dilakukan pula pembelajaran mengenai perancangan *Business Model Canvas* dan proses bisnis.



Gambar 1.3 Flowchart Metodologi Penelitian

3. Identifikasi dan Perumusan Masalah, Batasan, Asumsi, dan Manfaat Penelitian

Selanjutnya peneliti menggabungkan apa yang diperoleh dari hasil studi pendahuluan dan studi literatur ke dalam sebuah rumusan masalah yang pasti. Pada tahap ini pula, peneliti membuat batasan masalah serta asumsi dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan tidak terlalu meluas. Manfaat dari penelitian ini pun perlu diketahui agar para pembaca bisa secara efektif memanfaatkan penelitian ini.

4. Analisis Lingkungan Industri, *Five Forces of Competition*, Sumber Daya dan Kapabilitas, SWOT, Faktor Internal Eksternal, dan TOWS

Analisis awal ini dilakukan terhadap peternak yang ingin mandiri dengan tujuan agar dapat ditentukan strategi yang sesuai dengan kondisi peternakan ayam ras di Desa Cikidang sekarang ini dan juga kondisi industri peternakan ayam secara umum sehingga bisa meningkatkan keunggulan kompetitif bagi peternakan ayam ras mandiri.

5. Menentukan strategi berdasarkan *Five Generic Competitive Strategies*

Pada langkah ini, peneliti akan menyesuaikan kondisi yang dihasilkan dari langkah sebelumnya dengan alternatif strategi dari *Five Porter's Generic Strategies*.

6. Merancang *Business Model Canvas* dan Proses Bisnis

Pada tahap ini, peneliti membuat model bisnis dan proses bisnis berdasarkan strategi yang dihasilkan pada langkah sebelumnya dengan tujuan untuk menggambarkan aktivitas yang perlu dilakukan oleh peternak ayam ras mandiri apabila menggunakan strategi baru.

7. Mencari evaluasi usulan dari Dinas Peternakan Jawa Barat

Setelah selesai dibuat, langkah selanjutnya adalah menawarkan ke orang dinas selaku *problem owner* untuk mendapatkan evaluasi dari usulan yang dirancang.

8. Analisis

Dari evaluasi yang diperoleh, maka perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan dari perancangan usulan model bisnis dan proses bisnis terhadap peternak ayam ras mandiri.

9. Kesimpulan dan Saran

Terakhir adalah membuat kesimpulan dari seluruh rangkaian penelitian, serta memberikan saran yang sekiranya bermanfaat untuk penelitian selanjutnya.

**I.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dari penelitian yang dilakukan pada peternakan ayam ras di Desa Cikidang adalah sebagai berikut.

**BAB I PENDAHULUAN**

Bab pendahuluan dimulai dari penjelasan mengenai latar belakang masalah, dilanjutkan dengan identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan diakhiri dengan sistematika penulisan dari penelitian peternakan ayam ras di Desa Cikidang.

**BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab tinjauan pustaka berisi tentang teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini. Teori tersebut digunakan untuk membuat penelitian yang dilakukan menjadi berdasar. Di samping itu teori juga memiliki tujuan untuk membantu peneliti dalam memahami dan mengerjakan penelitian yang dilakukan.

**BAB III PEMETAAN KONDISI PETERNAKAN AYAM RAS SEKARANG**

Bab pemetaan kondisi peternakan ayam ras sekarang adalah bab yang berisi tentang analisis kondisi peternakan ayam ras yang ada di Desa Cikidang dan juga analisis secara umum mengenai industry peternakan ayam ras. Setelah berhasil dilakukan pemetaan, dapat ditentukan strategi yang paling relevan dengan pemetaan tersebut.

**BAB IV USULAN MODEL DAN PROSES BISNIS**

Bab usulan model dan proses bisnis berisi tentang usulan yang dirancang oleh peneliti berdasarkan strategi yang diperoleh pada bab sebelumnya. Di samping itu bab ini juga terdapat penjelasan mengenai alasan usulan yang diajukan pada peternakan ayam ras mandiri di Desa Cikidang. Setelah dilakukan perancangan, usulan kemudian diajukan kepada Dinas Peternakan Provinsi Jawa Barat untuk mendapatkan feedback dari usulan yang dibuat.

## **BAB V ANALISIS**

Bab analisis berisi tentang penjelasan-penjelasan dari apa yang telah dilakukan pada bab sebelumnya. Penjelasan tersebut diperoleh dari hasil pemikiran dan pengalaman peneliti ditambah dengan tinjauan pustaka untuk mendukung hasil analisis peneliti.

## **BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN**

Dari keseluruhan penelitian yang dilakukan, semuanya disimpulkan dalam bab ini dengan menjawab rumusan masalah yang sudah dibuat pada Bab Pendahuluan. Di samping itu terdapat saran untuk peternakan ayam ras di Desa Cikidang dan juga peneliti selanjutnya mengenai apa yang sebaiknya dilakukan demi peningkatan keunggulan kompetitif peternakan ayam ras selanjutnya.