

Pengembangan Strategi Bisnis dan Daya Saing PT X dalam Menghadapi Disrupsi Regulasi Permentan Nomor 10 Tahun 2024 di Industri Ayam Broiler

Willi Wijaya^{1*}, Rulianda Purnomo Wibowo², Nazaruddin³

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Sumatera Utara^{1,2,3}

williwijaya@gmail.com, rulianda_wibowo@usu.ac.id,

nazaruddin_matondang@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to formulate business strategies and strengthen the competitiveness of PT X in responding to structural changes in Indonesia's broiler industry driven by the implementation of Ministerial Regulation No. 10 of 2024, particularly the mandatory poultry slaughterhouse (RPHU) requirement, the 50% DOC allocation for non-partner farmers, and the national digital reporting system. A qualitative descriptive approach was employed using in-depth interviews with PT X management and analysis of internal documents. Situational assessment utilized PESTEL, Porter's Five Forces, the Resource-Based View, SWOT, and quantification through IFE-EFE and QSPM matrices to determine strategic priorities. The findings indicate that PT X's primary strengths lie in stable production capacity, extensive distribution networks, strong partnership reputation, and technological support from PT Y. However, key weaknesses include the absence of an RPHU, suboptimal digital readiness, and limited downstream capabilities. Major opportunities arise from cold-chain modernization, increasing protein consumption, and rising food safety standards. At the same time, significant threats include rising RPHU investment costs, feed price volatility, and reduced supply control due to the 50% DOC allocation mandate. QSPM results recommend several priority strategies: establishing or partnering for RPHU facilities, accelerating operational and regulatory digitalization, strengthening downstream management and carcass market diversification, and enhancing workforce competency. The study concludes that adaptive readiness and downstream transformation are essential to sustaining PT X's competitiveness beyond 2027.

Keywords: Competitiveness, Permentan 10/2024, Business Strategy, Broiler Industry, Core-Plasma Partnership

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi bisnis dan penguatan daya saing PT X dalam menghadapi perubahan struktural industri ayam broiler akibat implementasi Permentan No. 10 Tahun 2024, khususnya kewajiban rumah potong hewan unggas (RPHU), alokasi 50% DOC non-mitra, serta digitalisasi pelaporan nasional. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan manajemen PT X dan analisis dokumen internal. Analisis situasional dilakukan menggunakan PESTEL, Porter's Five Forces, Resource-Based View, SWOT, dan kuantifikasi melalui matriks IFE-EFE serta QSPM untuk menentukan strategi prioritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT X memiliki kekuatan utama pada kapasitas produksi stabil, jaringan distribusi luas, reputasi kemitraan, dan dukungan teknologi PT Y, namun masih menghadapi kelemahan berupa ketiadaan RPHU, kesiapan digital yang belum optimal, dan keterbatasan kemampuan hilirisasi. Peluang terbesar muncul dari percepatan modernisasi rantai dingin,

pertumbuhan konsumsi protein, serta peningkatan standar keamanan pangan, sementara ancaman utama meliputi kenaikan biaya investasi RPHU, fluktuasi harga pakan, dan pengurangan kontrol pasokan akibat alokasi DOC 50%. Melalui QSPM, strategi prioritas yang direkomendasikan meliputi pembangunan dan kolaborasi RPHU, percepatan digitalisasi operasional dan pelaporan, penguatan manajemen hilir dan diversifikasi pasar karkas, serta peningkatan kompetensi SDM. Penelitian menyimpulkan bahwa kesiapan adaptif dan transformasi hilir menjadi faktor kunci keberlanjutan daya saing PT X pasca 2027.

Kata Kunci: Daya Saing, Permentan 10/2024, Strategi Bisnis, Industri Broiler, Kemitraan Inti-Plasma

PENDAHULUAN

Industri agribisnis, khususnya sub-sektor peternakan ayam ras pedaging (broiler), memegang peranan krusial dalam perekonomian Indonesia. Peran ini tidak hanya terbatas pada pemenuhan kebutuhan protein hewani nasional yang terus meningkat seiring dengan pertumbuhan populasi dan daya beli masyarakat, tetapi juga sebagai motor penggerak ekonomi yang menyerap tenaga kerja dalam jumlah signifikan, mulai dari hulu (pembibitan, pakan) hingga hilir (rumah potong, pengolahan, distribusi). Struktur industri ini didominasi oleh pola kemitraan inti-plasma, sebuah model bisnis yang mengintegrasikan perusahaan besar (inti) dengan peternak rakyat (plasma). Model kemitraan dirancang untuk mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi peternak skala kecil, seperti akses terhadap modal, teknologi, sarana produksi peternakan (sapronek) berkualitas, dan kepastian pasar.

Dalam kerangka industri terintegrasi tersebut, peran anak perusahaan menjadi krusial dalam menjaga efisiensi operasional, stabilitas pasokan, dan pengelolaan risiko usaha induk perusahaan. PT X, sebagai anak perusahaan PT Y, tidak hanya berfungsi sebagai entitas operasional dalam penyelenggaraan kemitraan ayam broiler, tetapi juga memiliki peran strategis dalam mendukung keberlanjutan model bisnis integrasi vertikal PT Y. Model kemitraan tersebut, perusahaan inti, yang seringkali merupakan perusahaan terintegrasi, bertindak sebagai penyedia input produksi utama. Berdasarkan dokumen perjanjian kerjasama PT X, perusahaan inti bertanggung jawab untuk menyediakan *Day Old Chicks* (DOC), pakan, obat-obatan, serta memberikan bimbingan teknis dan manajemen. Di sisi lain, peternak plasma bertanggung jawab menyediakan lahan, kandang, peralatan, dan tenaga kerja. Perusahaan inti kemudian berkomitmen untuk membeli kembali (*off-take*) ayam hasil panen dari peternak plasma dengan harga yang disepakati, sehingga memberikan jaminan pasar bagi peternak.

Melalui jaringan kemitraan dengan peternak plasma, PT X memungkinkan PT Y untuk mengamankan volume produksi ayam broiler secara konsisten tanpa harus melakukan investasi langsung dalam kepemilikan kandang skala besar. Pola ini secara tidak langsung berfungsi sebagai mekanisme mitigasi risiko investasi, karena beban belanja modal (*capital expenditure*) dan risiko operasional di tingkat pemeliharaan dialihkan kepada peternak mitra, sementara perusahaan tetap mempertahankan kendali atas input produksi dan penyerapan hasil panen.

PT X merupakan salah satu pemain utama dalam industri ayam broiler di Provinsi Sumatera Utara, yang beroperasi sebagai perusahaan inti dalam model kemitraan. Sebagai perusahaan yang telah mapan, PT X memiliki model bisnis dan strategi operasional yang teruji, sebagaimana tercermin dalam struktur perjanjian kemitraannya yang detail, mencakup aspek-aspek mulai dari penyediaan sapronak, mekanisme pembayaran, hingga jaminan pemasaran. Eksistensi dan dominasi PT X di pasar regional dapat diilustrasikan melalui data produksi.

Meskipun model bisnis yang ada telah berjalan selama bertahun-tahun, industri ayam broiler dikenal memiliki volatilitas tinggi dan sensitif terhadap perubahan lingkungan eksternal, baik dari sisi pasar (fluktuasi harga pakan dan harga jual ayam hidup) maupun regulasi. Intervensi pemerintah melalui kebijakan menjadi faktor determinan yang dapat mengubah lanskap persaingan secara fundamental. Kebijakan ini umumnya bertujuan untuk menstabilkan harga, melindungi peternak kecil, menjamin pasokan nasional, dan menciptakan iklim usaha yang lebih adil. Dalam konteks inilah, penerbitan Peraturan Menteri Pertanian (Permentan) Nomor 10 Tahun 2024 tentang Penyediaan, Peredaran, dan Pengawasan Ayam Ras dan Telur Konsumsi menjadi sebuah disrupti regulasi yang signifikan. Peraturan ini tidak hanya merupakan pembaruan dari regulasi sebelumnya, tetapi juga memperkenalkan beberapa kewajiban baru yang berpotensi besar memengaruhi strategi bisnis dan struktur biaya perusahaan integrator seperti PT X.

Terdapat setidaknya tiga pasal krusial dalam Permentan No. 10 Tahun 2024 yang menjadi fokus utama dalam penelitian ini, pertama Pasal 13 ayat (1) yang mewajibkan pelaku usaha dengan total *chick in* paling rendah 60.000 DOC FS (*Final Stock*) per minggu untuk “memiliki dan/atau menguasai rumah potong hewan unggas (RPHU) yang memiliki nomor kontrol veteriner dan dilengkapi fasilitas rantai dingin”. Ketentuan ini secara radikal mengubah model bisnis PT X yang sebelumnya mungkin lebih fokus pada penjualan ayam hidup (*livebird*). Kewajiban ini menuntut investasi modal (CAPEX) yang sangat besar untuk pembangunan atau akuisisi RPHU dan infrastruktur rantai dingin. Implikasinya tidak hanya bersifat finansial, tetapi juga strategis, karena mendorong perusahaan untuk bergerak lebih jauh ke hilir, memasuki pasar ayam karkas dan olahan yang memiliki dinamika berbeda, mulai dari logistik, pemasaran, hingga manajemen kualitas produk.

Kedua, Pasal 23 ayat (1) yang mengatur alokasi peredaran DOC FS pedaging bagi Pelaku Usaha Integrasi. Peraturan ini menetapkan bahwa “paling rendah 50% (lima puluh persen) Produksi DOC FS dialokasikan untuk Pelaku Usaha Mandiri, Koperasi, dan/atau Peternak”, sementara “paling tinggi 50% (lima puluh persen) Produksi DOC FS dialokasikan untuk kepentingan sendiri dan Peternak mitra” yang mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 2027. Klausul ini secara langsung menantang strategi integrasi vertikal PT X. Sebelumnya, perusahaan memiliki keleluasaan penuh untuk mengalokasikan mayoritas DOC produksinya untuk peternakan internal (*company farm*) dan peternak mitra (plasma) guna menjamin kontrol kualitas dan pasokan. Dengan adanya kewajiban alokasi 50% ke pihak eksternal non-mitra, PT X dihadapkan pada tantangan baru dalam manajemen suplai, perencanaan produksi,

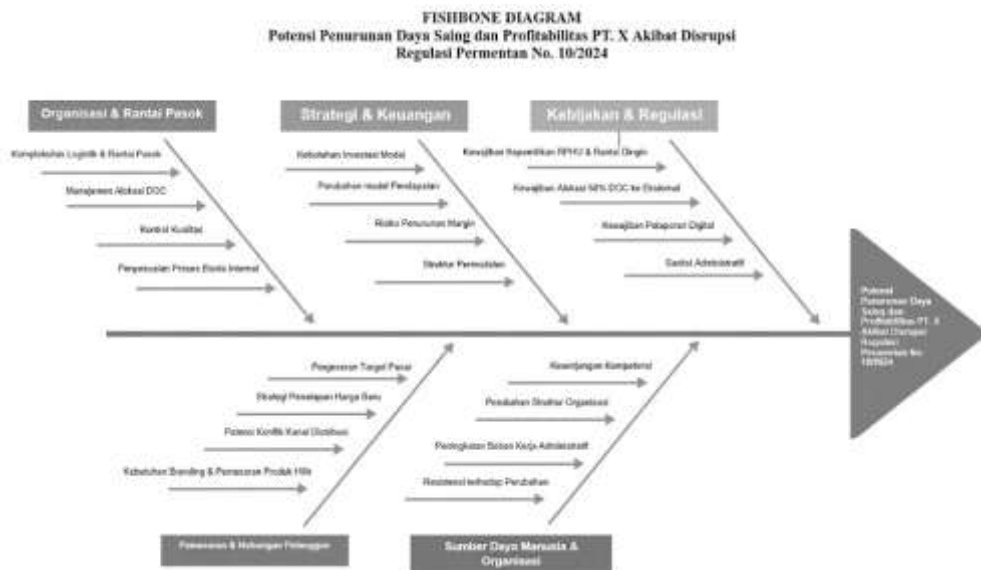
dan potensi peningkatan risiko bisnis karena berkurangnya kontrol atas sebagian output bibitnya.

Ketiga, Pasal 26 ayat (1) yang mewajibkan seluruh pelaku usaha untuk “melaporkan data populasi, Produksi, dan Peredaran Ayam Ras. melalui sistem basis data perunggasan nasional”. Kewajiban pelaporan digital ini meningkatkan beban administratif dan menuntut transparansi data yang lebih tinggi. Meskipun bertujuan baik untuk menciptakan data nasional yang akurat sebagai dasar kebijakan, bagi perusahaan, hal ini dapat memengaruhi kerahasiaan data strategis terkait produksi dan distribusi, yang merupakan bagian dari keunggulan kompetitif.

Munculnya Permentan No. 10 Tahun 2024 ini menciptakan sebuah fenomena kesenjangan (*gap*) antara kondisi *existing* strategi bisnis PT X berupa pola kemitraan peternakan ayam broiler yang telah terbukti berhasil mengamankan pangsa pasar dominan khususnya di Provinsi Sumatera Utara, dengan adanya serangkaian tuntutan regulasi baru yang bersifat memaksa (*coercive*). Kesenjangan ini melahirkan dilema strategis bagi manajemen PT X. Di satu sisi, perusahaan harus patuh pada regulasi untuk menjaga legalitas dan keberlangsungan usahanya. Di sisi lain, kepatuhan ini menuntut perubahan fundamental pada model bisnis, struktur biaya, alokasi sumber daya, dan pada akhirnya, cara perusahaan bersaing. Kegagalan dalam merumuskan dan mengeksekusi strategi adaptasi yang tepat dapat berakibat pada erosi daya saing, penurunan profitabilitas, hingga kehilangan pangsa pasar yang telah direbut dengan susah payah.

Meskipun masih dominan, tren ini mengindikasikan adanya tekanan kompetitif yang sudah ada bahkan sebelum implementasi penuh Permentan 10/2024. Peraturan baru ini berpotensi menjadi akselerator tekanan tersebut, di mana perusahaan yang paling cepat dan efektif beradaptasi akan keluar sebagai pemenang. Oleh karena itu, diperlukan kajian strategis yang komprehensif untuk menganalisis bagaimana PT X dapat merumuskan strategi bisnis yang adaptif dan berdaya saing dalam menghadapi implementasi Permentan Nomor 10 Tahun 2024, sekaligus menjaga keberlanjutan model kemitraan dan posisi dominannya di industri ayam broiler Sumatera Utara.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, teridentifikasi adanya diskoneksi fundamental antara model bisnis dan strategi operasional PT X yang telah mapan dengan tuntutan lingkungan eksternal baru yang dibentuk oleh Peraturan Menteri Pertanian (Permentan) Nomor 10 Tahun 2024. PT X, yang telah berhasil membangun dominasi pasar di Sumatera Utara melalui model kemitraan inti-plasma dengan fokus pada produksi dan penjualan ayam hidup (*livebird*), kini dihadapkan pada disrupsi regulasi yang bersifat memaksa (*coercive isomorphism*). Disrupsi ini bukan sekadar penyesuaian minor, melainkan berpotensi mengubah struktur biaya, alur rantai pasok, model pendapatan, dan pada akhirnya, fondasi keunggulan kompetitif perusahaan. Guna memetakan kompleksitas permasalahan ini secara sistematis, digunakan Diagram Sebab-Akibat (*Fishbone Diagram*). Diagram ini mengurai masalah utama, yaitu “Potensi Penurunan Daya Saing dan Profitabilitas PT X Akibat Disrupsi Regulasi Permentan No. 10/2024”, ke dalam lima kategori penyebab yang saling terkait yaitu :



Gambar 1. Diagram Fishbone: Analisis Penyebab Masalah PT X

Sumber: Pengolahan Data

Dari identifikasi masalah tersebut, terlihat bahwa Permentan No. 10 Tahun 2024 bukan sekadar tantangan kepatuhan hukum, melainkan sebuah katalisator yang memaksa PT X untuk melakukan re-evaluasi strategis secara menyeluruh. Inti permasalahannya terletak pada ketidakselarasan (*misalignment*) antara kapabilitas, proses, dan model bisnis PT X saat ini dengan tuntutan dan realitas operasional baru yang diciptakan oleh regulasi tersebut.

METODE PENELITIAN

Menurut Creswell, W. John & Creswell (2018), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna di balik fenomena yang kompleks melalui interpretasi konteks, interaksi, dan pengalaman subjek penelitian. Dalam konteks ini, pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi aktual strategi bisnis PT X, mengidentifikasi tantangan yang muncul akibat penerapan Permentan No. 10 Tahun 2024, serta merumuskan alternatif strategi adaptasi yang relevan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study approach*) terhadap PT X. Penelitian ini menggunakan dua jenis sumber data utama yaitu data primer dan data sekunder. Data Primer diperoleh secara langsung melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan lima narasumber kunci yang memiliki pengetahuan langsung mengenai operasional, strategi, serta kesiapan PT X dalam menghadapi Permentan No. 10 Tahun 2024. Data Sekunder diperoleh dari berbagai dokumen dan sumber pendukung seperti: Laporan tahunan dan dokumen internal PT X dan PT Y; Peraturan Menteri Pertanian Nomor 10 Tahun 2024 beserta pedoman teknisnya; Publikasi resmi Badan Pusat Statistik (BPS) dan Kementerian Pertanian; Literatur akademik berupa jurnal, buku teks manajemen strategis, serta hasil penelitian terdahulu terkait kemitraan dan daya

saing industri perunggasan. Analisis data pada penelitian ini dilakukan secara deskriptif kualitatif dengan integrasi alat analisis kuantitatif strategis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model atau Framework

1) Identifikasi Faktor Eksternal

a. Analisis Lingkungan Eksternal (PESTEL)

Politik (*Political*)

Permentan No. 10 Tahun 2024 memunculkan peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan. Pertama, kewajiban proses pemotongan ayam melalui RPHU menjadi peluang strategis untuk masuk ke hilirisasi melalui produk karkas yang bernilai tambah. Narasumber manajemen pusat menjelaskan bahwa regulasi ini “mengharuskan industri bertransformasi menuju standar yang lebih modern”, sehingga membuka kesempatan bagi PT X untuk memperluas rantai nilai. Namun di sisi lain, kebijakan yang sama menimbulkan ancaman berupa meningkatnya biaya investasi RPHU. Berdasarkan wawancara dengan tim keuangan, pembangunan RPHU memerlukan biaya yang sangat besar, termasuk konstruksi, mesin, dan rantai dingin. Regulasi ini juga mewajibkan alokasi 50% DOC ke pasar non-mitra (O4), yang dianggap sebagai peluang untuk memperluas penjualan DOC. Namun, narasumber produksi mengingatkan bahwa aturan tersebut mengurangi kontrol terhadap stabilitas populasi mitra, sehingga berpotensi menjadi ancaman berupa ketidakpastian suplai ayam hidup.

Ekonomi (*Economic*)

Pertumbuhan konsumsi protein unggas nasional menjadi peluang besar. Narasumber pemasaran menyatakan bahwa permintaan ayam broiler di Sumatera Utara “tidak pernah stagnan”, meningkat seiring pertumbuhan penduduk, urbanisasi, dan preferensi konsumen terhadap sumber protein murah. Namun demikian, industri sangat dipengaruhi fluktuasi harga bahan baku pakan. Manajemen keuangan menjelaskan bahwa volatilitas harga jagung, kedelai, dan bahan impor lainnya memberi tekanan pada biaya produksi, yang berdampak langsung pada performa kemitraan. Daya beli masyarakat juga menjadi faktor ekonomi yang sensitif. Seorang narasumber menegaskan bahwa ketika harga ayam naik tajam, konsumsi langsung menurun, sehingga menimbulkan ancaman penurunan permintaan konsumen.

Sosial (*Social*)

Perubahan preferensi konsumen ke arah makanan lebih higienis, siap masak, dan bersertifikasi membuka peluang ekspansi pasar karkas dan produk olahan. Menurut narasumber pemasaran, segmen HORECA di Sumatera Utara dan sekitarnya kini lebih menyukai pasokan ayam karkas bersertifikat NKV dibanding *livebird*. Namun, perubahan preferensi ini juga menjadi ancaman apabila perusahaan tidak segera beradaptasi, karena konsumen semakin berpindah ke produk bernilai tambah.

Teknologi (*Technological*)

Perkembangan teknologi kandang modern, *IoT monitoring*, dan sensor lingkungan memberikan peluang bagi peningkatan efisiensi produksi. Narasumber produksi menjelaskan bahwa teknologi *monitoring* dapat meningkatkan kontrol terhadap suhu, kelembaban, dan penyakit sehingga menurunkan mortalitas. Di sisi lain, kemampuan SDM dalam mengoperasikan teknologi digital masih terbatas. Narasumber mengakui bahwa adaptasi digital “masih tertinggal terutama di level operasional”, sehingga kewajiban pelaporan digital sekaligus menjadi tantangan.

Lingkungan (*Environmental*)

Risiko penyakit unggas tetap menjadi ancaman signifikan. Narasumber produksi menegaskan bahwa meskipun SOP biosekuriti PT Y sangat baik, penyakit seperti AI dan ND tetap menjadi risiko operasional yang tidak bisa dihilangkan.

Hukum (*Legal*)

Ketersediaan program pembiayaan peternakan seperti KUR disebut oleh narasumber keuangan sebagai peluang untuk meningkatkan populasi mitra tanpa membebani modal perusahaan. Selain itu, dukungan pemerintah terhadap modernisasi pertanian dan integrasi rantai pasok menjadi *window of opportunity* dalam percepatan hilirisasi

b. Analisis Industri (*Diamond Porter*)

Kondisi Faktor (*Factor Conditions*)

Kondisi faktor produksi pada industri broiler sangat dipengaruhi oleh ketersediaan DOC, pakan, teknologi farm, dan infrastruktur pendukung produksi. Narasumber produksi menjelaskan bahwa kualitas DOC dan pakan PT Y merupakan keunggulan penting, terutama karena stabilitas performa dan efisiensi FCR yang relatif lebih tinggi dibandingkan kompetitor. Ini menciptakan peluang PT X untuk memanfaatkan integrasi vertikal PT Y guna meningkatkan performa teknis peternak plasma. Faktor produksi juga menghadapi sejumlah ancaman signifikan. Narasumber keuangan menyoroti ketergantungan industri terhadap bahan baku impor pakan seperti jagung dan bungkil kedelai. Pembatasan impor dan kenaikan harga komoditas global menimbulkan volatilitas biaya produksi. Selain itu, narasumber produksi menambahkan bahwa risiko penyakit unggas seperti AI, ND, dan IBK tetap menjadi ancaman utama, meskipun SOP PT Y sangat ketat. Risiko ini merupakan bagian dari kondisi faktor produksi yang tidak dapat dihilangkan dan berdampak langsung pada tingkat mortalitas dan produktivitas peternak. Kondisi faktor produksi menunjukkan bahwa PT X memiliki peluang dari kekuatan integrasi PT Y, tetapi juga menghadapi ancaman signifikan dari volatilitas bahan baku dan risiko penyakit.

Kondisi Permintaan (*Demand Conditions*)

Permintaan produk ayam di Indonesia, khususnya di Sumatera Utara, menunjukkan tren pertumbuhan positif. Narasumber pemasaran menyampaikan

bahwa konsumsi ayam nasional terus meningkat seiring meningkatnya jumlah penduduk, pertumbuhan urbanisasi, dan pergeseran preferensi masyarakat terhadap sumber protein hewani yang lebih higienis dan terjangkau. Selain itu, segmen pasar modern seperti hotel, restoran, katering (HORECA), hingga retail modern memperlihatkan permintaan yang semakin besar terhadap produk karkas dan cut-up berkualitas tinggi. Narasumber pemasaran menegaskan bahwa “pelanggan HORECA kini lebih membutuhkan karkas bersertifikat NKV daripada *livebird*”, sehingga menciptakan peluang ekspansi pasar hilir. Karakteristik permintaan juga membawa ancaman. Permintaan konsumen sangat sensitif terhadap harga, sebagaimana dijelaskan narasumber keuangan bahwa “ketika harga ayam naik sedikit, konsumsi langsung turun”. Fenomena ini menjadikan daya beli masyarakat sebagai ancaman yang dapat memengaruhi kestabilan volume penjualan. Lebih jauh, perubahan preferensi konsumen ke arah produk yang lebih higienis dan siap masak (*ready-to-cook*) dapat menjadi ancaman bagi perusahaan yang tidak cepat melakukan hilirisasi.

Industri Terkait & Pendukung (*Related & Supporting Industries*)

Ketersediaan industri pendukung seperti logistik, *cold storage*, penyedia teknologi kandang modern, serta fasilitas pengolahan unggas turut memengaruhi daya saing PT X. Narasumber keuangan menyebut bahwa perkembangan infrastruktur rantai dingin nasional memberikan peluang modernisasi distribusi karkas dan menjadi prasyarat penting untuk masuk ke pasar hilir. Selain itu, kehadiran penyedia teknologi IoT untuk monitoring suhu, kelembapan, dan kualitas lingkungan kandang memberikan peluang peningkatan efisiensi farm, sebagaimana dijelaskan narasumber. Namun demikian, ketersediaan industri pendukung tersebut belum merata di Sumatera Utara. Infrastruktur rantai dingin masih terbatas sehingga meningkatkan biaya transportasi dan risiko kerusakan produk. Hal ini menimbulkan ancaman berupa tingginya biaya logistik dan investasi awal bagi perusahaan yang ingin masuk ke hilirisasi cepat.

Strategi Perusahaan, Struktur, dan Persaingan (*Firm Strategy, Structure and Rivalry*)

Industri ayam broiler di Sumatera Utara ditandai oleh tingkat persaingan yang tinggi. Narasumber pemasaran mengungkapkan bahwa integrator besar seperti kompetitor, dan bahkan entitas lain dari PT Y Group sendiri semakin agresif memasuki pasar karkas dan produk olahan. Persaingan ini merupakan ancaman signifikan, terutama bagi PT X yang baru memasuki fase transisi menuju hilirisasi. Struktur industri juga sangat dipengaruhi oleh regulasi dan skala produksi. Perusahaan dengan struktur modal besar, teknologi tinggi, dan integrasi vertikal memiliki daya saing lebih tinggi. Namun peluang tetap terbuka bagi PT X karena strategi hilirisasi selaras dengan tren industri. Perubahan regulasi RPHU menciptakan peluang masuk ke segmen dengan margin lebih tinggi di mana PT X dapat memanfaatkan reputasi PT Y, kapasitas produksi besar, dan jaringan kemitraan mapan.

Pemerintah (*Government*)

Pemerintah memiliki peran besar dalam membentuk arah industri melalui regulasi, insentif, dan kebijakan perdagangan. Permentan 10/2024 menciptakan peluang besar untuk hilirisasi, karena seluruh ayam hidup harus memasuki RPHU. Pemerintah juga menyediakan program pembiayaan yang dapat membantu peternak memperkuat modal kerja. Intervensi pemerintah juga menghadirkan ancaman. Selain ketentuan alokasi DOC non-mitra, regulasi keamanan pangan dan keterbukaan data semakin ketat. Narasumber menyebut bahwa kewajiban digitalisasi pelaporan “menuntut kesiapan sistem dan SDM”, sehingga menjadi potensi ancaman administratif dan operasional apabila perusahaan tidak siap.

Kesempatan (*Chance*)

Industri broiler sangat rentan terhadap faktor eksternal yang sulit diprediksi, seperti penyakit unggas, cuaca ekstrem, perubahan preferensi konsumen, dan dinamika ekonomi. Sebagian ancaman seperti risiko penyakit unggas tidak dapat dikendalikan sepenuhnya meski SOP PT Y sudah kuat. Perubahan preferensi konsumen ke produk higienis menciptakan peluang sekaligus ancaman apabila perusahaan bergerak terlalu lambat.

2) Identifikasi Faktor Internal

a. Analisis Pandangan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View* / RBV)

Menurut RBV, keunggulan bersaing muncul ketika perusahaan memiliki sumber daya dan kapabilitas yang bernilai dan sulit ditiru.

b. Analisis VRIO

Berdasarkan hasil wawancara dengan lima narasumber, terdapat beberapa sumber daya dan kapabilitas yang dinilai paling signifikan dalam membentuk daya saing perusahaan serta analisis apakah faktor tersebut bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan terorganisasi dengan baik (*organized*) yang terdiri dari:

1. Sumber daya pertama yang menjadi perhatian utama adalah dukungan induk perusahaan, yaitu PT Y, yang mencakup pasokan saponak berkualitas (DOC, pakan, obat-obatan), standar operasional yang mapan, akses teknologi, dan reputasi merek yang sangat kuat. Para narasumber, menekankan bahwa keberadaan PT Y bukan sekadar memberikan suplai, tetapi menjadi fondasi operasional yang menentukan konsistensi performa kemitraan di tingkat plasma. Dukungan ini jelas bernilai karena mengurangi ketidakpastian produksi dan meningkatkan mutu. Faktor ini juga langka karena tidak semua perusahaan kemitraan memiliki induk yang terintegrasi secara penuh seperti PT Y. Selain itu, reputasi dan pengalaman PT Y yang dibangun selama puluhan tahun sangat sulit ditiru pesaing. PT X pun secara struktural terorganisasi untuk memanfaatkan dukungan tersebut, sehingga faktor ini menghasilkan keunggulan kompetitif yang bersifat berkelanjutan.

2. Integrasi vertikal *feed-DOC-farm* menjadi kapabilitas strategis lain yang penting. Narasumber produksi, menekankan bahwa integrasi PT Y mengurangi volatilitas biaya, menjamin kestabilan *supply chain*, dan meningkatkan efisiensi operasional mitra. Integrasi ini sangat bernilai dan tergolong langka karena hanya sedikit integrator besar yang menguasai seluruh rantai pasok. Selain membutuhkan investasi yang sangat besar untuk menirunya, integrasi ini memerlukan waktu lama untuk mencapai efisiensi dan konsistensi seperti yang dimiliki PT Y. Organisasi PT X juga telah disusun agar dapat memaksimalkan manfaat dari integrasi ini. Karena itu, kapabilitas ini memberikan keunggulan kompetitif jangka panjang.
3. Sistem kemitraan inti-plasma yang telah berjalan dengan stabil selama bertahun-tahun. Loyalitas peternak terhadap PT X sangat tinggi, sebagaimana disampaikan oleh narasumber, yang menyatakan bahwa banyak peternak tetap mempertahankan kemitraan meski terdapat fluktuasi pasar. Sistem ini bernilai karena memastikan kestabilan pasokan ayam hidup. Tingkat loyalitas tersebut juga terbilang langka dan tidak mudah ditiru karena hubungan kemitraan dibangun melalui pengalaman panjang, konsistensi sapronak, dan dukungan teknis yang baik. Struktur organisasi PT X pun mendukung pembinaan kemitraan secara sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa faktor ini termasuk keunggulan kompetitif berkelanjutan.
4. Jaringan distribusi dan logistik yang luas juga menjadi bagian dari sumber daya internal perusahaan. Menurut narasumber, jaringan distribusi PT Y sangat membantu dalam pendistribusian *livebird* maupun sapronak. Faktor ini bernilai karena menurunkan biaya logistik dan memperluas akses pasar. Namun demikian, jaringan distribusi ini tidak sepenuhnya langka karena beberapa integrator lain juga memiliki jaringan tertentu. Meskipun membutuhkan biaya dan waktu besar untuk menirunya, jaringan ini pada prinsipnya masih dapat direplikasi oleh pesaing tertentu. Perusahaan telah terorganisasi untuk memanfaatkan jaringan tersebut, namun nilai keunggulan yang dihasilkan cenderung bersifat sementara.
5. Tenaga *Technical Service* (TS) yang berpengalaman menjadi faktor internal yang sangat menentukan. Raja Aman menjelaskan bahwa performa teknis kemitraan sangat dipengaruhi oleh kualitas pendampingan TS, mulai dari manajemen kandang hingga kontrol penyakit. Keberadaan TS berpengalaman sangat bernilai karena meningkatkan performa produksi. TS yang kompeten juga tergolong langka di industri ini, dan kompetensi tersebut sulit ditiru karena membutuhkan pengalaman lapangan bertahun-tahun. PT X juga memiliki sistem pelatihan terstruktur dari PT Y, sehingga faktor ini menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan.
6. Standar operasional dan biosekuriti PT Y turut menjadi sumber daya yang penting. Narasumber menegaskan bahwa standar biosekuriti PT Y lebih ketat dibandingkan banyak perusahaan lain. Praktik biosekuriti yang ketat bernilai karena menurunkan mortalitas dan meningkatkan konsistensi performa.

Standar implementasi yang kuat tergolong langka, dan budaya disiplin biosekuriti sulit ditiru pesaing dalam waktu singkat. PT Y dan PT X telah memiliki struktur pengawasan internal yang memastikan SOP tersebut dijalankan dengan baik. Dengan demikian, faktor ini juga dianggap memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

7. Sistem keuangan kemitraan juga menjadi sumber daya strategis. Narasumber menjelaskan bahwa sistem ini memungkinkan pemantauan biaya, kontrol hutang peternak, akurasi pencatatan, serta efisiensi administrasi. Sistem ini bernilai dan tidak banyak dimiliki oleh integrator lain, sehingga tergolong langka. Walaupun demikian, sistem keuangan berbasis digital berpotensi ditiru oleh perusahaan lain, meskipun membutuhkan waktu dan kompetensi tertentu. Namun, karena PT X memiliki organisasi yang memfasilitasi pemanfaatan sistem tersebut, P4 tetap memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan, meski tidak sekuat faktor-faktor VRIO lainnya.
8. Reputasi dan tingkat kepercayaan peternak yang tinggi menjadi aset tak berwujud yang dikonfirmasi oleh seluruh narasumber. Reputasi PT X memengaruhi preferensi peternak untuk bermitra dan bertahan dalam jangka panjang. Faktor ini sangat bernilai dan langka karena tingkat kepercayaan seperti ini tidak mudah dibangun dalam industri yang sensitif terhadap performa dan harga. Reputasi tersebut juga sangat sulit ditiru karena merupakan hasil proses jangka panjang. Organisasi kemitraan yang terstruktur membuat PT X mampu memanfaatkan reputasi ini untuk memperkuat posisinya di pasar. Faktor ini merupakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.
9. Kapasitas produksi yang besar dan stabil juga menjadi keunggulan utama perusahaan. Narasumber menegaskan bahwa PT Y tidak pernah mengalami kekurangan suplai DOC ataupun pakan sehingga mendukung operasional PT X. Kapasitas ini bernilai karena memastikan kontinuitas suplai; langka karena tidak semua integrator memiliki skala sebesar PT Y, sangat sulit ditiru karena membutuhkan CAPEX besar dan manajemen rantai pasok yang kompleks; serta sepenuhnya terorganisasi dalam struktur PT Y. Dengan demikian, faktor ini memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan.
10. Akses terhadap inovasi genetik dan pakan berkualitas menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan performa teknis ayam broiler. Raja Aman menekankan bahwa kualitas DOC dan pakan PT Y menghasilkan performa yang lebih unggul dibanding pesaing. Akses terhadap inovasi ini sangat bernilai karena berdampak langsung pada efisiensi budidaya, dan tergolong langka karena *strain* genetik PT Y tidak dimiliki integrator lain. Kapabilitas ini juga sulit ditiru karena memerlukan riset bertahun-tahun. PT X sebagai bagian dari PT Y memiliki struktur untuk memanfaatkan inovasi tersebut, menjadikannya keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Hasil Rancangan

Internal Factor Evaluation (IFE)

Internal Factor Evaluation (IFE) digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal PT X berdasarkan kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weaknesses*) yang telah diidentifikasi melalui analisis RBV, VRIO, wawancara narasumber, serta penilaian bobot LAS. Matriks IFE memberikan gambaran mengenai sejauh mana PT X mampu memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan dalam menghadapi perubahan regulasi dan persaingan industri. Penentuan *rating* pada Matriks IFE dilakukan berdasarkan tingkat kekuatan dan kelemahan perusahaan serta dikonfirmasi melalui hasil wawancara dengan narasumber internal. *Rating* diberikan mengikuti pedoman, di mana nilai 4 menunjukkan kekuatan utama, nilai 3 menunjukkan kekuatan minor, nilai 2 menunjukkan kelemahan minor, dan nilai 1 menunjukkan kelemahan utama. Dengan demikian, *rating* pada Matriks IFE mencerminkan penilaian profesional atas seberapa besar dampak masing-masing faktor internal terhadap kinerja PT X. Nilai diperoleh dari hasil perkalian bobot dan *rating* yang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai
<i>Strengths</i>				
S1	Dukungan induk PT Y	0,109	4	0,436
S2	Integrasi vertikal <i>feed-DOC-farm</i>	0,089	3	0,267
S3	Sistem kemitraan inti-plasma mapan	0,066	2	0,132
S4	Jaringan distribusi luas	0,049	1	0,049
S5	Tenaga TS berpengalaman	0,048	1	0,048
S6	SOP & biosekuriti PT Y	0,061	2	0,122
S7	Sistem keuangan kemitraan (P4)	0,042	1	0,042
S8	Reputasi & kepercayaan peternak	0,099	4	0,396
S9	Kapasitas produksi besar & stabil	0,130	4	0,520
S10	Akses inovasi genetik & pakan	0,073	2	0,146
<i>Weaknesses</i>				
W1	Belum memiliki RPHU	0,037	4	0,148
W2	Ketergantungan pada pasar <i>livebird</i>	0,074	2	0,148
W3	SDM belum siap digitalisasi	0,012	1	0,012
W4	Ketergantungan pada kebijakan induk	0,016	2	0,032
W5	Belum integrasi data ERP/CRM	0,016	3	0,048
W6	Rasio hutang peternak tertentu	0,009	2	0,018
W7	Kekurangan kapasitas manajemen hilir	0,028	4	0,112
W8	Struktur organisasi masih operasional	0,014	2	0,028
W9	Keterbatasan modal CAPEX RPHU	0,041	2	0,082
W10	Tidak ada <i>database</i> pelanggan hilir	0,011	1	0,011
Total		1,000		2,978

Sumber: Pengolahan Data

External Factor Evaluation (EFE)

External Factor Evaluation (EFE) digunakan untuk mengevaluasi kemampuan PT X dalam merespons kondisi eksternal yang dipengaruhi oleh perubahan regulasi, dinamika pasar, modernisasi industri, dan tingkat persaingan integrator. Faktor eksternal diperoleh dari analisis PESTEL, *Diamond Porter*, dan wawancara. Setiap faktor diberikan bobot berdasarkan LAS dan rating berdasarkan efektivitas respons PT X (skala 1-4). Rating diberikan mengikuti pedoman di mana nilai 4 menunjukkan peluang yang sangat besar, nilai 3 peluang sedang, nilai 2 ancaman sedang, dan nilai 1 ancaman signifikan. Penilaian ini didasarkan pada analisis kondisi industri, dinamika regulasi Permentan 10/2024, serta konfirmasi wawancara dengan para narasumber. Oleh karena itu, *rating* pada EFE menggambarkan tingkat pengaruh masing-masing faktor eksternal terhadap keberhasilan strategi perusahaan. Nilai diperoleh dari hasil perkalian bobot dan *rating* yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks External Factor Evaluation (EFE)

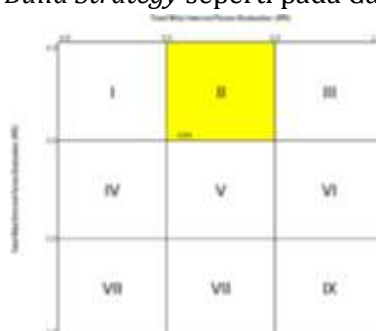
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
Opportunities				
O1	Kewajiban RPHU → peluang hilirisasi	0,081	4	0,324
O2	Pertumbuhan konsumsi protein nasional	0,105	4	0,420
O3	Modernisasi rantai dingin (<i>cold chain</i>)	0,036	1	0,036
O4	Alokasi 50% DOC non-mitra (pasar DOC)	0,039	1	0,039
O5	Digitalisasi pelaporan nasional	0,024	3	0,072
O6	Dukungan pemerintah / insentif modern <i>farm</i>	0,065	3	0,195
O7	Perluasan pasar HORECA & retail modern	0,059	2	0,118
O8	Teknologi peternakan (IoT, sensor)	0,065	3	0,195
O9	Pembiayaan agribisnis & fintech (KUR)	0,074	4	0,296
O10	Meningkatnya standar keamanan pangan	0,024	2	0,048
Threats				
T1	Alokasi 50% DOC → pengurangan kontrol pasokan	0,057	4	0,228
T2	Kenaikan biaya RPHU & rantai dingin	0,047	3	0,141
T3	Persaingan integrator besar	0,054	4	0,216
T4	Fluktuasi harga pakan & DOC global	0,053	3	0,159
T5	Wabah penyakit unggas	0,019	3	0,057
T6	Keterbatasan SDM digital sektor perunggasan	0,015	1	0,015
T7	Tuntutan transparansi data	0,017	4	0,068
T8	Pelemahan daya beli / krisis ekonomi	0,016	2	0,032
T9	Perubahan preferensi konsumen	0,023	2	0,046
T10	Pembatasan impor bahan baku pakan	0,032	2	0,064

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai
	Total	1,000		3,032

Sumber: Pengolahan Data

Posisi Usaha Perusahaan (*Internal-External Matrix*)

Posisi usaha perusahaan ditentukan berdasarkan hasil evaluasi faktor internal (*Internal Factor Evaluation/IFE*) dan faktor eksternal (*External Factor Evaluation/EFE*). Analisis ini digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, kemampuan perusahaan dalam merespons peluang dan ancaman eksternal, serta menentukan posisi strategis PT X dalam Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix). Skor IFE sebesar 2,978 mengindikasikan bahwa PT X memiliki kondisi internal yang kuat, ditopang oleh kekuatan utama seperti dukungan induk PT Y, kapasitas produksi besar dan stabil, integrasi vertikal *feed-DOC-farm*, reputasi yang kuat, serta sistem kemitraan yang mapan. Skor EFE sebesar 3,032 menunjukkan bahwa PT X mampu merespons peluang dan ancaman eksternal dengan sangat baik, terutama dalam memanfaatkan pertumbuhan konsumsi protein nasional, program pembiayaan agribisnis, peluang hilirisasi (RPHU), serta menghadapi ancaman kompetisi integrator besar dan perubahan regulasi. Dengan skor IFE = 2,978 (kategori sedang-kuat) dan skor EFE = 3,032 (kategori kuat), maka PT X berada pada Kuadran II yaitu *Grow and Build Strategy* seperti pada Gambar 4.



Sumber: Pengolahan Data

Gambar 4. Matriks Internal-Eksternal

Kuadran ini menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang penuh peluang, serta memiliki kekuatan internal yang cukup memadai untuk memanfaatkan peluang tersebut.

Berdasarkan teori David, F. R. & David (2017), perusahaan PT X terletak pada Kuadran II direkomendasikan untuk menjalankan strategi:

1. Strategi Pertumbuhan (*Grow and Build*)
 - a. *Market Penetration* : memperkuat posisi pasar eksisting.
 - b. *Market Development* : memperluas pasar ke area baru serta pasar retail modern.
 - c. *Product Development* : pengembangan produk karkas, *cut-up*, dan *ready-to-cook*.
2. Strategi Integrasi

- a. *Forward Integration* : masuk ke hilirisasi melalui pembangunan/kerja sama RPHU, *cold chain*, dan akses pasar HORECA.
- b. *Horizontal Integration* : memperluas jaringan plasma dan kapasitas produksi.
3. Penguatan Organisasi
 - a. Peningkatan kompetensi SDM hilir.
 - b. Penguatan struktur organisasi non-operasional.
 - c. Integrasi sistem ERP dan digitalisasi pelaporan.
 - d. Modernisasi manajemen risiko operasional dan penyakit unggas.

Matriks SWOT

Tabel 3. Matriks SWOT

Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
S1 – Dukungan induk PT Y (DOC, pakan, obat, inovasi).	W1 – Belum memiliki RPHU.
S2 – Integrasi vertikal <i>feed-DOC-farm</i> .	W2 – Ketergantungan pada pasar <i>livebird</i> .
S3 – Sistem kemitraan inti-plasma yang mapan.	W3 – SDM belum sepenuhnya siap digitalisasi.
S4 – Jaringan distribusi luas.	W4 – Ketergantungan pada kebijakan induk.
S5 – Tenaga <i>Technical Service</i> (TS) berpengalaman.	W5 – Belum terjadi integrasi data ERP.
S6 – SOP & biosekuriti PT Y yang kuat.	W6 – Rasio hutang peternak yang fluktuatif pada beberapa siklus.
S7 – Sistem keuangan kemitraan (P4) terstruktur.	W7 – Keterbatasan kapasitas manajemen hilir.
S8 – Reputasi & kepercayaan peternak tinggi.	W8 – Struktur organisasi masih bersifat operasional.
S9 – Kapasitas produksi besar & stabil.	W9 – Keterbatasan modal (CAPEX) untuk pembangunan RPHU.
S10 – Akses inovasi genetik dan pakan unggul.	W10 – Belum tersedia <i>database</i> pelanggan hilir.
Peluang (<i>Opportunities</i>)	Ancaman (<i>Threats</i>)
O1 – Kewajiban RPHU sebagai peluang hilirisasi.	T1 – Pengurangan kontrol pasokan akibat alokasi 50% DOC ke non-mitra.
O2 – Pertumbuhan konsumsi protein nasional.	T2 – Kenaikan biaya investasi RPHU dan rantai dingin.
O3 – Modernisasi rantai dingin (<i>cold chain</i>).	T3 – Persaingan integrator besar (PT Y, kompetitor).
O4 – Alokasi 50% DOC non-mitra (peluang pasar DOC).	T4 – Fluktuasi harga pakan dan DOC global.
O5 – Digitalisasi pelaporan nasional.	T5 – Risiko wabah penyakit unggas.
O6 – Dukungan pemerintah (KUR, <i>modern farm</i>).	

07 – Pertumbuhan pasar HORECA dan retail modern.	T6 – Keterbatasan SDM digital di sektor perunggasan.
08 – Adopsi teknologi peternakan (<i>IoT</i> , sensor).	T7 – Tuntutan transparansi data.
09 – Pembiayaan agribisnis dan <i>fintech</i> (KUR).	T8 – Pelemahan daya beli masyarakat.
010 – Peningkatan standar keamanan pangan & NKV.	T9 – Perubahan preferensi konsumen (organik/sertifikasi).
	T10 – Pembatasan impor bahan baku pakan.

Sumber: Pengolahan Data

Matriks TOWS

Matriks TOWS merupakan tahap lanjutan dari Matriks SWOT dan digunakan untuk merumuskan alternatif strategi yang diperoleh melalui kombinasi faktor internal (*Strengths* dan *Weaknesses*) dengan faktor eksternal (*Opportunities* dan *Threats*). Matriks TOWS membantu menyusun strategi yang lebih terarah dan dapat dioperasionalkan berdasarkan kondisi aktual PT X.

Tabel 4. Matriks TOWS

	Strengths (W)	Weaknesses (W)
	S1 – Dukungan induk PT Y (DOC, pakan, obat, inovasi) S2 – Integrasi vertikal <i>feed-DOC-farm</i> S3 – Sistem kemitraan inti-plasma yang mapan S4 – Jaringan distribusi luas S5 – Tenaga <i>Technical Service</i> (TS) berpengalaman S6 – SOP & biosekuriti PT Y yang kuat S7 – Sistem keuangan kemitraan (P4) terstruktur S8 – Reputasi & kepercayaan peternak tinggi S9 – Kapasitas produksi besar & stabil S10 – Akses inovasi genetik dan pakan unggul	W1 – Belum memiliki RPHU W2 – Ketergantungan pada pasar <i>livebird</i> W3 – SDM belum sepenuhnya siap digitalisasi W4 – Ketergantungan pada kebijakan induk W5 – Belum terjadi integrasi data ERP W6 – Rasio hutang peternak yang fluktuatif pada beberapa siklus W7 – Keterbatasan kapasitas manajemen hilir W8 – Struktur organisasi masih bersifat operasional W9 – Keterbatasan modal (CAPEX) untuk pembangunan RPHU W10 – Belum tersedia <i>database</i> pelanggan hilir

Opportunities (O) O1 – Kewajiban RPHU sebagai peluang hilirisasi O2 – Pertumbuhan konsumsi protein nasional O3 – Modernisasi rantai dingin (<i>cold chain</i>) O4 – Alokasi 50% DOC non-mitra (peluang pasar DOC) O5 – Digitalisasi pelaporan nasional O6 – Dukungan pemerintah (KUR, <i>modern farm</i>) O7 – Pertumbuhan pasar HORECA dan retail modern O8 – Adopsi teknologi peternakan (<i>IoT</i> , <i>sensor</i>) O9 – Pembiayaan agribisnis dan <i>fintech</i> (KUR) O10 – Peningkatan standar keamanan pangan & NKV	Strategi SO 1. Mengembangkan hilirisasi melalui pembangunan/kemitraan RPHU berbasis kekuatan integrasi PT Y (S1, S2, S8, S9, O1, O6, O10) 2. Ekspansi pasar karkas dan <i>cut-up</i> ke segmen HORECA, retail modern, dan <i>food service</i> (S3, S4, S8, S9, O2, O7, O10) 3. Pemanfaatan teknologi <i>IoT</i> dan digitalisasi untuk meningkatkan produktivitas kemitraan (S5, S6, S10, O5, O8) 4. Mengembangkan pasar <i>livebird</i> non-mitra dari PT Y sebagai peluang pendapatan baru (S1, S2, O4)	Strategi WO 1. Pembangunan kemitraan RPHU pihak ketiga untuk mengatasi ketiadaan fasilitas hilirisasi (W1, W9, O1, O6) 2. Penguatan struktur organisasi dan kapasitas SDM untuk mendukung transformasi hilir (W7, W8, O7, O10) 3. Integrasi sistem ERP untuk mendukung digitalisasi pelaporan wajib nasional (W3, W5, O5) 4. Penguatan database pelanggan hilir untuk ekspansi pasar karkas (W10, O7)
Threats (T) T1 – Pengurangan kontrol pasokan akibat alokasi 50% DOC ke non-mitra T2 – Kenaikan biaya investasi RPHU dan rantai dingin T3 – Persaingan integrator besar (PT Y, Kompetitor)	Strategi ST 1. Membangun sistem manajemen risiko produksi untuk mengurangi dampak fluktuasi harga input dan penyakit unggas (S5, S6, S9, T4, T5) 2. Memperkuat diferensiasi kualitas produk dan layanan kemitraan untuk	Strategi WT 1. Strategi mitigasi risiko melalui kontrol biaya, manajemen suplai, dan efisiensi operasi (W2, W8, T2, T4) 2. Program peningkatan literasi digital dan pelatihan SDM untuk menghadapi tuntutan transparansi dan

T4 – Fluktuasi harga pakan dan DOC global	menghadapi persaingan integrator (S1, S2, S8, T3)	modernisasi industri (W3, T6, T7)
T5 – Risiko wabah penyakit unggas	3. Memperkuat akurasi data operasional melalui digitalisasi untuk memenuhi tuntutan transparansi pelaporan (S6, S7, T7)	3. Manajemen modal dan pembiayaan bertahap untuk mengatasi keterbatasan CAPEX dan daya beli konsumen (W2, W9, T8, T10)
T6 – Keterbatasan SDM digital di sektor perunggasan	4. Strategi <i>pricing & volume management</i> untuk menjaga stabilitas <i>cash flow</i> di tengah pelemahan daya beli (S3, S9, T8)	4. Pemantapan struktur organisasi untuk mengurangi ketergantungan pada kebijakan induk (W4, W8, T3)
T7 – Tuntutan transparansi data		
T8 – Pelemahan daya beli masyarakat		
T9 – Perubahan preferensi konsumen (organik/sertifikasi)		
T10 – Pembatasan impor bahan baku pakan		

Sumber: Pengolahan Data

Berdasarkan posisi PT X pada Matriks IE yang berada di Kuadran II (*Grow and Build*), maka strategi yang paling relevan adalah strategi yang bersifat pengembangan dan ekspansi (*expansive strategies*), bukan strategi defensif. Oleh karena itu, strategi yang sejalan dengan karakter Kuadran II adalah: *Forward Integration* (SO1), *Market Development* (SO2), *Strategic Partnership* untuk memperkuat kapabilitas hilir (WO1), serta *Organizational Development* (WO2). Keempat strategi ini secara langsung mencerminkan strategi inti Kuadran II sebagaimana direkomendasikan dalam literatur manajemen strategik (David, F. R. and David, 2017), yaitu *market development*, *product development*, dan *forward integration*. Pemilihan SO1, SO2, WO1, dan WO2 bukan keputusan subjektif, tetapi merupakan konsekuensi logis dari posisi perusahaan di Kuadran II dan hasil analisis kondisi internal serta peluang eksternal perusahaan.

Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Empat strategi alternatif yang dinilai pada QSPM adalah:

1. Hilirisasi melalui pembangunan/kemitraan RPHU (SO1)
2. Ekspansi pasar karkas dan *cut-up* ke segmen HORECA & retail modern (SO2)
3. Kemitraan RPHU pihak ketiga (WO1)
4. Penguatan SDM & struktur organisasi hilir (WO2)

Hasil perhitungan QSPM yang menunjukkan nilai TAS masing-masing strategi disajikan pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil Perhitungan QSPM

No	Faktor strategis	Bobot	S01		S02		W01		W02	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (<i>Strenghts</i>)										
1	S1 - Dukungan induk PT Y (DOC, pakan, obat)	0,109	2	0,218	1	0,109	1	0,109	1	0,109
2	S2 - Integrasi vertikal <i>feed-DOC-farm</i>	0,089	2	0,178	1	0,089	1	0,089	1	0,089
3	S3 - Sistem kemitraan inti-plasma mapan	0,066	1	0,066	1	0,066	1	0,066	1	0,066
4	S4 - Jaringan distribusi luas	0,049	4	0,196	4	0,196	2	0,098	1	0,049
5	S5 - Tenaga TS berpengalaman	0,048	1	0,048	1	0,048	1	0,048	1	0,048
6	S6 - SOP & biosekuriti PT Y	0,061	1	0,061	1	0,061	1	0,061	1	0,061
7	S7 - Sistem keuangan kemitraan (P4)	0,042	2	0,084	1	0,042	1	0,042	1	0,042
8	S8 - Reputasi & kepercayaan peternak	0,099	1	0,099	1	0,099	1	0,099	1	0,099
9	S9 - Kapasitas produksi besar & stabil	0,130	4	0,520	3	0,390	2	0,260	3	0,390
10	S10 - Akses inovasi genetik & pakan	0,073	2	0,146	1	0,073	1	0,073	1	0,073
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)										
11	W1 - Belum memiliki RPHU	0,037	4	0,148	4	0,148	4	0,148	4	0,148
12	W2 - Ketergantungan pada pasar <i>livebird</i>	0,074	3	0,222	3	0,222	4	0,296	3	0,222
13	W3 - SDM belum siap digitalisasi	0,012	1	0,012	1	0,012	1	0,012	1	0,012
14	W4 - Ketergantungan pada kebijakan induk	0,012	3	0,036	2	0,024	2	0,024	4	0,048
15	W5 - Belum integrasi data ERP	0,016	1	0,016	1	0,016	1	0,016	1	0,016
16	W6 - Rasio hutang peternak pada siklus	0,019	2	0,038	1	0,019	1	0,019	1	0,019
17	W7 - Kekurangan kapasitas manajemen hilir	0,028	4	0,112	3	0,084	3	0,084	3	0,084
18	W8 - Struktur organisasi masih operasional	0,013	3	0,039	3	0,039	2	0,026	2	0,026

No	Faktor strategis	Bobot	S01		S02		W01		W02	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
19	W9 - Keterbatasan modal CAPEX RPHU	0,013	4	0,052	4	0,052	4	0,052	3	0,039
20	W10 - Tidak ada <i>database</i> pelanggan hilir	0,010	4	0,040	4	0,040	4	0,040	3	0,030
Peluang (<i>Opportunities</i>)										
21	O1 - Kewajiban RPHU (Permentan 10/2024)	0,081	4	0,324	4	0,324	4	0,324	3	0,243
22	O2 - Pertumbuhan konsumsi protein nasional	0,105	3	0,315	4	0,420	3	0,315	3	0,315
23	O3 - Modernisasi rantai dingin (<i>cold chain</i>)	0,036	3	0,108	3	0,108	3	0,108	4	0,144
24	O4 - Alokasi 50% DOC non-mitra	0,039	2	0,078	1	0,039	1	0,039	1	0,039
25	O5 - Digitalisasi pelaporan nasional	0,024	2	0,048	1	0,024	1	0,024	1	0,024
26	O6 - Dukungan pemerintah / insentif	0,065	2	0,130	2	0,130	2	0,130	1	0,065
27	O7 - Perluasan pasar HORECA & retail modern	0,059	4	0,236	4	0,236	3	0,177	2	0,118
28	O8 - Teknologi peternakan (IoT, sensor)	0,065	2	0,130	1	0,065	1	0,065	1	0,065
29	O9 - Pembiayaan agribisnis & <i>fintech</i> (KUR)	0,074	2	0,148	3	0,222	1	0,074	1	0,074
30	O10 - Peningkatan standar keamanan pangan & NKV	0,040	3	0,120	4	0,160	3	0,120	3	0,120
Ancaman (<i>Threats</i>)										
31	T1 - Pengurangan kontrol pasokan akibat DOC 50%	0,057	2	0,114	2	0,114	2	0,114	1	0,057
32	T2 - Kenaikan biaya investasi RPHU & <i>cold chain</i>	0,047	3	0,141	3	0,141	4	0,188	3	0,141
33	T3 - Persaingan integrator besar	0,054	3	0,162	3	0,162	2	0,108	2	0,108
34	T4 - Fluktuasi harga pakan dan DOC	0,045	2	0,090	2	0,090	1	0,045	1	0,045
35	T5 - Risiko wabah penyakit unggas	0,019	2	0,038	1	0,019	1	0,019	1	0,019

No	Faktor strategis	Bobot	SO1		SO2		WO1		WO2	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
36	T6 - Keterbatasan SDM digital di sektor	0,014	2	0,028	1	0,014	1	0,014	1	0,014
37	T7 - Tuntutan transparansi data	0,017	2	0,034	1	0,017	1	0,017	1	0,017
38	T8 - Pelemahan daya beli masyarakat	0,104	4	0,416	4	0,416	2	0,208	3	0,312
39	T9 - Perubahan preferensi konsumen	0,023	4	0,092	4	0,092	2	0,046	3	0,069
40	T10 - Pembatasan impor bahan baku pakan	0,032	1	0,032	1	0,032	1	0,032	1	0,032
Total TAS			5,115		4,654		3,829		3,691	

Sumber: Pengolahan Data

Hasil QSPM pada Tabel 5 menunjukkan bahwa strategi SO1 memiliki nilai TAS tertinggi (5,115), diikuti oleh SO2, WO1, dan WO2. Hal ini mengindikasikan bahwa hilirisasi melalui pembangunan atau kemitraan RPHU merupakan strategi paling mampu merespons peluang eksternal dan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan. Dengan demikian, strategi tersebut ditetapkan sebagai strategi prioritas bagi PT X. Strategi berikutnya yang memiliki nilai TAS lebih rendah berfungsi sebagai strategi pendukung implementasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bisnis dan daya saing PT X dalam menghadapi perubahan struktur industri ayam broiler serta implementasi penuh Permentan Nomor 10 Tahun 2024. Berdasarkan rangkaian analisis komprehensif yang meliputi analisis lingkungan eksternal (PESTEL dan Diamond Porter), analisis internal (RBV dan VRIO), penyusunan Matriks IFE dan EFE, formulasi strategi melalui SWOT-TOWS, penentuan prioritas strategi menggunakan QSPM, dan validasi strategi melalui analisis risiko, diperoleh beberapa kesimpulan utama sebagai berikut.

1. Hasil analisis internal-eksternal menunjukkan bahwa PT X memiliki kekuatan signifikan berupa dukungan integrasi dengan PT Y, kualitas sapronak yang kuat, kapasitas produksi yang stabil, dan sistem kemitraan inti-plasma yang mapan. Namun demikian, perusahaan masih menghadapi kelemahan dalam aspek kesiapan unit hilir, struktur organisasi yang masih berorientasi budidaya, belum adanya RPHU sendiri, serta keterbatasan SDM dalam pemasaran dan proses hilirisasi. Dari sisi eksternal, peluang terbesar muncul dari kewajiban hilirisasi pada Permentan 10/2024, pertumbuhan konsumsi protein, dan modernisasi rantai dingin, sementara ancaman utama berasal dari fluktuasi harga livebird, preferensi pasar yang masih tradisional, serta intensitas persaingan antar-integrator.

2. Hasil formulasi strategi menunjukkan bahwa terdapat empat strategi utama yang memiliki *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi berdasarkan QSPM, yaitu:
 - a. Hilirisasi melalui pembangunan/kemitraan RPHU (SO1),
 - b. Ekspansi pasar karkas dan cut-up ke segmen HORECA dan retail modern (SO2),
 - c. Kemitraan RPHU pihak ketiga (WO1), dan
 - d. Penguatan SDM dan struktur organisasi hilir (WO2).
3. Keempat strategi ini dipandang sebagai respon strategis yang selaras dengan kekuatan perusahaan serta mampu memanfaatkan peluang eksternal sekaligus memperbaiki kelemahan internal.
4. Hasil validasi strategi menunjukkan bahwa strategi-strategi prioritas tersebut secara umum layak untuk diimplementasikan, meskipun memiliki tingkat risiko yang berbeda. Risiko terbesar terdapat pada strategi SO1 yang memerlukan investasi tinggi dan kesiapan pasar karkas, sementara risiko pada SO2 terkait penerimaan konsumen dan kesiapan *cold chain*. Strategi WO1 menunjukkan risiko residual relatif rendah setelah mitigasi, sehingga dapat dijadikan strategi awal untuk mempercepat hilirisasi tanpa beban investasi besar. Sedangkan WO2 terbukti menjadi fondasi penting bagi transformasi organisasi dan kesiapan SDM dalam mendukung seluruh proses hilirisasi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi bisnis PT X dari model *livebird* menuju model hilirisasi dan pemasaran karkas merupakan langkah strategis yang tidak hanya mampu meningkatkan daya saing perusahaan, tetapi juga memperkuat keberlanjutan operasional dalam jangka panjang sejalan dengan arah regulasi dan perkembangan industri. Implementasi strategi prioritas secara bertahap, terukur, dan berfokus pada penguatan SDM serta kemitraan hilir akan menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan. Berdasarkan keseluruhan hasil analisis dan perumusan strategi yang telah dilakukan, posisi strategis PT X pasca-implementasi Peraturan Menteri Pertanian Nomor 10 Tahun 2024 dapat dipahami sebagai perusahaan kemitraan ayam broiler yang sedang bertransformasi dari pengelola pasokan *livebird* menuju entitas agribisnis yang lebih terintegrasi secara hilir dan adaptif terhadap regulasi. Dalam posisi ini, keunggulan kompetitif PT X tidak lagi semata-mata bertumpu pada skala produksi dan jaringan kemitraan, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengelola transisi regulatif, memperkuat fleksibilitas operasional, serta menciptakan nilai tambah melalui hilirisasi dan penguatan tata kelola. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan menempatkan PT X sebagai pelaku usaha yang tidak hanya patuh terhadap regulasi, tetapi juga mampu menjaga keberlanjutan daya saingnya dalam struktur industri perunggasan yang semakin teregulasi dan dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6). [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00115-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00115-5)

- Creswell, W. John & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. *Sage*, 53(9).
- David, F. R. and David, F. R. (2017). Strategic Management Concepts And Cases: Advantage Approach. In *Global Edition*.
- Pearce II, J. A., & Robinson, R. B. (1982). Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation. In *Richard D. Irwin, Inc*
- Porter, M. E. (1980). A Framework for Competitor Analysis. *Competitive Strategy* (9780029253601), 1998.Fennell, D. (2025). *Ecotourism* (3rd Ed.). Routledge.
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability Thirteenth Edition. *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*