

Formulasi Manajemen Strategi pada PT. Sierad Produce, Tbk. Menggunakan Metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Dominggo Bayu Baskara¹, Benazir Imam Arif Muttaqin²

Program Studi Teknik Industri, Institut Teknologi Telkom Surabaya
Email: domi@ittelkom-sby.ac.id¹, benazir.imam.a.m@ittelkom-sby.ac.id²

Abstrak

Selama beberapa tahun terakhir, PT Sierad Produce, Tbk sebagai salah satu industri pakan ternak, telah menerapkan transformasi bisnis ke segmen produk makanan olahan daging ayam. Untuk ke depannya, langkah strategis ini diharapkan dapat membuka peluang bisnis yang lebih luas sehingga dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi pertumbuhan kinerja keuangan perusahaan. Didasari hal tersebut, maka dilakukan analisa manajemen strategi dengan Metode QSPM dengan mempertimbangkan analisa faktor internal dan eksternal perusahaan. Dari analisa tersebut dihasilkan bahwa strategi membuka pola kemitraan di Kalimantan dan Sulawesi merupakan strategi yang ideal untuk dilakukan. Strategi ini sangat potensial untuk dilakukan selain didukung oleh kondisi internal dan eksternal perusahaan, namun juga karena kompetitor yang sudah masuk ke sana masih pada tahap awal. SDM perusahaan yang besar jumlahnya juga dinilai memadai untuk melakukan ekspansi usaha. Untuk menyukseskan strategi ini, perusahaan juga harus menentukan berbagai variabel yang nantinya akan mempengaruhi implementasi strategi tersebut dalam perusahaannya.

Kata kunci: Industri berbasis Unggas, Manajemen Strategi, QSPM

Abstract

Over the past few years, PT Sierad Produce, Tbk as one of the poultry industries, has implemented a business transformation to the processed chicken food product segment. This strategic leap is expected to open wider business opportunities. So that it can make a significant contribution to the growth of the company's financial performance. Based on this problem, an analysis of strategy management has been conducted with the QSPM method by considering the analysis of the company's internal and external factors. The analysis resulted that the strategy of opening a partnership in Kalimantan and Sulawesi is an ideal strategy to do. This strategy is very potential to be implemented, in addition to being supported by internal and external conditions of the company, but also because competitors who have entered there are still at an early stage. A huge number of company human resources are also considered for business expansion. To succeed this strategy, the company must also determine various variables that will later influence the implementation of the strategy in the company.

Keywords: *Poultry Industry, Strategic Management, QSPM*

A. PENDAHULUAN

PT. Sierad Produce, Tbk. merupakan perusahaan nasional dengan sejarah yang cukup panjang. Berawal dari nama PT. Betara Darma Ekspor Impor pada tahun 1985, perusahaan kemudian mengambil langkah strategis dengan berganti nama menjadi PT. Sierad Produce dan kemudian mulai mencatatkan IPO pada tahun 1996 seiring dengan perkembangan usahanya. PT. Sierad Produce, Tbk. memiliki kegiatan bisnis terpadu yang saling berhubungan dari hulu ke hilir dengan portofolio bisnis yang menjangkau seluruh wilayah Indonesia. Perusahaan ini menjalankan kegiatan usaha di bidang pakan ternak, peternakan ayam induk dan penetasan telur, peternakan ayam pedaging dan petelur, rumah potong ayam, sampai produsen produk makanan olahan. Saat ini, fokus dari perusahaan adalah menerapkan integrasi yang mengarah pada makanan olahan berbasis unggas sebagai hilir atas seluruh aktivitas produksi perunggasan perusahaan di masa depan. Namun demikian,

dalam rangka menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk menerapkan kebijakan strategi manajemen yang tepat untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah suatu metode/teknik yang digunakan untuk mengetahui strategi manajemen prioritas yang bisa diaplikasikan oleh suatu unit bisnis, mulai dari skala kecil, menengah, sampai besar. Konsep dasar dari QSPM adalah mengevaluasi alternatif strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari suatu perusahaan (David, 1986). Pengaplikasian QSPM kemudian dari tahun ke tahun terus berkembang secara luas termasuk dalam strategi pemasaran (David, dkk., 2016). Puspitasari, dkk. (2013) menggunakan QSPM bersama dengan model MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*) untuk pemilihan strategi bisnis pada sentra industri gerabah. Setyorini, dkk. (2016) menggunakan QSPM untuk analisis strategi pemasaran pada suatu industri makanan/restoran. Sugianto dan Hongdiyanto (2017) menggunakan QSPM untuk merumuskan strategi pemasaran pada perusahaan yang bergerak diproduksi sambal. Chandra dan Sharma (2018) menggunakan QSPM untuk memprioritaskan strategi pemasaran pada bisnis tanaman obat dan aromatic di Himalaya. Mujahid, dkk. (2018) juga mengaplikasikan penggunaan QSPM untuk pemilihan strategi pemasaran pada industri/bisnis pakaian. Di bidang unit usaha agrikultur dan peternakan, pengaplikasian QSPM juga terbukti dapat digunakan untuk menentukan strategi manajemen yang tepat (Abbasi, dkk. 2019). Selain strategi pemasaran, QSPM juga banyak diaplikasikan untuk pengaplikasian di bidang lain. Sebagai contoh, Pazouki, dkk. (2017) menggunakan QSPM untuk memilih strategi manajemen yang tepat pada

lingkungan perkotaan (*urban*). Mahfud dan Mulyani (2017) menggunakan QSPM untuk memilih strategi yang tepat dalam rangka meningkatkan mutu layanan di suatu institusi pendidikan. Berdasarkan kajian-kajian tersebut, terlihat jelas bahwa QSPM telah cukup handal dan populer digunakan oleh berbagai peneliti dalam menentukan strategi yang tepat bagi suatu unit bisnis. Dengan menggunakan teknik QSPM dalam mengevaluasi strategi manajemen, maka diharapkan PT. Sierad Produce, Tbk. dapat mengambil keputusan yang tepat bagi usaha bisnisnya sehingga dapat meningkatkan posisi perusahaan di antara kompetitor-kompetitor sejenis di Indonesia dan di kawasan Asia Tenggara.

B. METODE

Untuk dapat menentukan strategi manajemen yang tepat dengan menggunakan QSPM, sejumlah strategi bisnis perlu dibuat dan direncanakan. Adapun strategi bisnis diformulasikan melalui 5 matriks, yaitu: *Internal-External* (IE), *Boston Consulting Group's* (BCG), *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT), SPACE, dan *Grand Strategy* (GS). IE Matrix merupakan matriks yang diperoleh dari hasil analisis faktor strategis perusahaan baik dari kondisi internal maupun eksternal. Strategi-strategi yang telah diformulasikan melalui kelima matriks tersebut kemudian dipetakan dan dicocokkan. Kemudian dipilih kandidat strategi-strategi yang memiliki kecocokan paling banyak terhadap kelima matriks tersebut.

Strategi terbaik dipilih melalui matriks QSPM melalui penilaian dengan *Total Attractiveness Score* (TAS) pada masing-masing kandidat strategi untuk tiap kriteria *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*. Nilai TAS tersebut dihasilkan melalui hasil perkalian antara nilai bobot

dengan skor yang ditentukan oleh pengambil keputusan pada tiap kriteria. Kandidat strategi dengan nilai TAS yang paling besar akan dipilih sebagai strategi terbaik.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Faktor Strategis Internal

Hasil dari analisis faktor strategis internal PT. Sierad Produce, Tbk. disajikan pada tabel 1.

Tabel 1. Internal Factor Evaluation Matrix

Elemen Kunci (Internal)	Kelas	Bobot	Rank	Skor
Kualitas SDM	S	0.045	4	0.18
Kemampuan Promosi	S	0.055	3	0.165
Loyalitas pelanggan	S	0.06	3	0.18
Rasio profitabilitas (ROA, ROE)	W	0.05	2	0.10
Kemampuan distribusi	S	0.057	3	0.171
Kemampuan penjualan	W	0.05	2	0.10
Bahan baku produk	W	0.063	2	0.126
Kontrol kualitas	S	0.1	4	0.4
Sistem manajerial	S	0.061	4	0.244
Reputasi	S	0.077	4	0.308
Efektifitas biaya promosi	W	0.04	1	0.04
Kemampuan produksi	S	0.05	3	0.15
Koneksi dengan birokrasi	S	0.1	3	0.3
Skala bisnis	S	0.075	3	0.225
Kondisi anak perusahaan	W	0.05	2	0.10
Integrasi Usaha	S	0.067	3	0.201
TOTAL		1.00		2.990

Berdasarkan tabel 1, terlihat bahwa sebagai salah satu pemain besar, PT. Sierad Produce, Tbk. ditunjang dengan beberapa kekuatan. Di antaranya adalah jumlah SDM yang besar (mencapai 2.414 orang), handal, kompeten, dan berintegritas tinggi; kegiatan promosi cukup beragam baik *indirect* dan *direct marketing*; mempunyai pusat-pusat distribusi baru yang dekat dari pemasok dan konsumen; penerapan *bio-*

security; fasilitas pengolahan daging ayam yang memadai; kualitas hasil produksi yang tinggi; jaringan yang luas (termasuk dengan pemerintahan); serta kemampuan untuk mengintegrasikan bisnis dari hulu dan hilir.

Namun demikian, perusahaan juga masih memiliki beberapa kelemahan yang menghambat kemajuan prospek usaha. Di antaranya adalah rasio profitabilitas yang cenderung mengalami penurunan (terlihat pada data tahun 2012-2015); bahan baku yang tergantung cuaca dan impor; serta kondisi anak perusahaan yang belum menghasilkan profit.

2. Analisis Faktor Strategis Eksternal

Hasil dari analisis faktor strategis eksternal PT. Sierad Produce, Tbk. disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. External Factor Evaluation Matrix

Elemen Kunci (Eksternal)	Kelas	Bobot	Rank	Skor
Inovasi pesaing	T	0.082	3	0.246
Kondisi perekonomian global	T	0.062	4	0.248
Pertumbuhan jumlah penduduk	O	0.04	3	0.12
Pertumbuhan konsumsi	O	0.09	4	0.36
Kondisi peternakan mitra usaha	T	0.036	2	0.072
Perkembangan <i>e-commerce</i>	O	0.026	3	0.078
Daya beli masyarakat	O	0.03	3	0.009
Daya serap produk <i>B2B</i>	O	0.059	3	0.177
Ancaman penyakit	T	0.032	1	0.032
Harga impor bahan baku pakan	T	0.04	3	0.12
Kuota impor pakan ternak	T	0.09	4	0.36
Harga produk substitusi meningkat	O	0.071	4	0.284
Isu negatif produk ayam	T	0.041	3	0.123
Transaksi lintas negara	O	0.085	3	0.255
Perkembangan teknologi	O	0.036	2	0.072
Undang - undang monopoli	T	0.09	4	0.36
Pertumbuhan peternakan ayam	O	0.09	3	0.27
TOTAL		1,00		3.267

Ekosistem bisnis pakan ternak dan makanan olahan berbasis unggas (*poultry industry*) merupakan bisnis yang padat karya dan modal, sehingga tidak

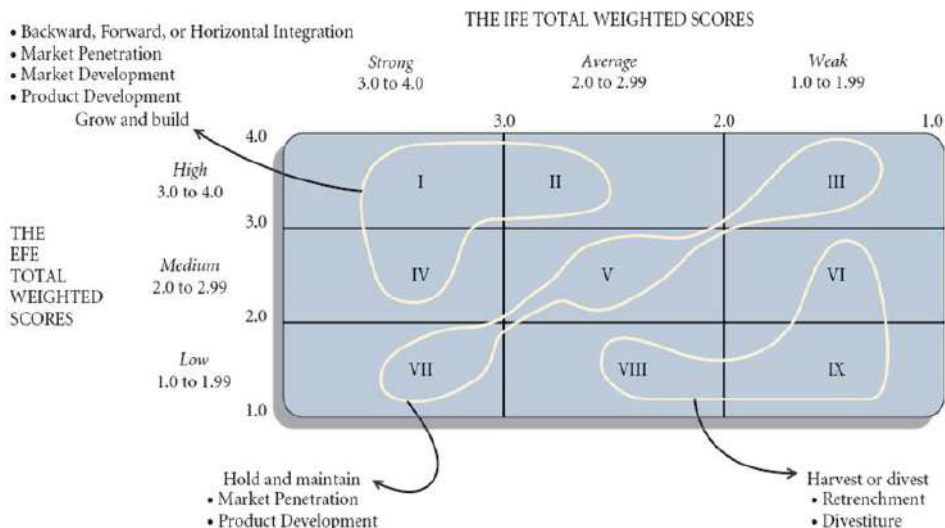
semua pemain baru bisa masuk. Terlihat berdasarkan tabel 2, terdapat peluang-peluang yang menarik bagi perusahaan untuk bisa terus mengembangkan usahanya. Di antaranya adalah peningkatan jumlah penduduk Indonesia dari tahun ke tahun yang membuktikan bahwa penduduk Indonesia masih banyak membutuhkan protein dari konsumsi daging unggas dan olahannya. Selain itu, didukung perkembangan teknologi e-commerce yang besar, peningkatan daya beli masyarakat dan perubahan gaya hidup ke arah serba cepat dan praktis, makin banyaknya rumah makan baru yang menyajikan menu ayam, peningkatan harga daging sapi, serta adanya *Asean Free Trade Area* (AFTA).

Di samping adanya peluang pengembangan bisnis, terdapat pula ancaman yang perlu diperhatikan karena berpotensi menghambat pertumbuhan usaha. Ancaman tersebut di antaranya adalah pesaing yang terus berinovasi, kondisi perekonomian global yang melemah dan fluktuasi kurs rupiah, ancaman penyakit flu burung, harga dan pembatasan kuota impor bahan baku pakan, penurunan kesejahteraan peternak ayam, serta undang-undang mengenai monopoli. Karena bisnisnya memang menarik dan juga prospektif, maka tidak heran jika perusahaan-perusahaan peternakan ayam (*poultry*) dan industri lainnya yang terkait hampir selalu mencatat kinerja yang cemerlang. Sebut saja Charoen Popkhand Indonesia (CPIN), Japfa Comfeed (JPFA), Malindo Feedmill (MAIN), hingga Multibreeder Adirama (MBAI).

3. *IE Matrix*

Dengan total nilai skor bobot IFE sebesar 3,267 dan nilai skor bobot EFE sebesar 2,990, maka bisa dikatakan bahwa PT. Sierad Produce, Tbk. masuk ke dalam kuadran II pada *Internal-External Matrix* seperti yang ditunjukkan pada gambar 1. Sehingga dapat dikatakan perusahaan sedang berada pada fase '*grow and build*' .

The Internal-External (IE) Matrix



Gambar 1. Internal-External Matrix

Secara umum perusahaan termasuk dalam kategori yang sehat karena memiliki skor evaluasi baik IFE maupun EFE di atas 2.500. Dengan kondisi tersebut, maka perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menggunakan strategi pada kuadran II. Kandidat strategi yang tepat dari kondisi tersebut adalah *market development, market penetration, product development, forward integration, backward integration, horizontal integration, serta joint venture.*

4. SWOT Matrix

Berdasarkan kajian SWOT, maka ada sembilan strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Sierad Produce, Tbk. guna optimalisasi peluang dan meminimalisir ancaman. Strategi-strategi tersebut dijelaskan pada gambar 2 dan tabel 3.

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas SDM 2. Kemampuan Promosi 3. Loyalitas pelanggan 4. Kemampuan distribusi 5. Kontrol kualitas 6. Sistem manajerial 7. Reputasi 8. Kemampuan produksi 9. Koneksi dengan birokrasi 10. Skala bisnis 11. Integrasi Usaha 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasio profitabilitas 2. Bahan baku produk 3. Kemampuan penjualan 4. Efektifitas biaya promosi 5. Kondisi anak perusahaan
<i>Opportunities</i>	Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan penduduk 2. Pertumbuhan konsumsi 3. Perkembangan <i>e-commerce</i> 4. Daya beli masyarakat 5. Daya serap produk <i>B2B</i> 6. Harga produk substitusi 7. Transaksi lintas negara 8. Perkembangan teknologi 9. Pertumbuhan peternakan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memperbaharui iklan yang ada dengan membuat iklan yang lebih menarik dan online (S2,O1,O2,O3) 2. Mendirikan pusat distribusi baru di tempat yang strategis (S4, O1,O2,O4) 3. Melakukan kerjasama dengan perusahaan asing (S8, S9, O7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kinerja keuangan melalui pengelolaan pendapatan dan biaya perusahaan. (W1,W3,O2,O6) 2. Membangun <i>commercial farm</i> yang dirancang sebagai peternakan kandang yang atapnya tertutup guna mengatasi anomali cuaca, sehingga dapat meningkatkan produksi. (W2,O4,O5)
<i>Threats</i>	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inovasi pesaing 2. Kondisi perekonomian global 3. Ancaman penyakit 4. Kondisi peternakan mitra 5. Harga impor bahan baku 6. Kuota impor pakan ternak 7. Isu negatif produk ayam 8. Undang - undang monopoli 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan peningkatan kapasitas internal dan melakukan peningkatan kemampuan para peternak mitra. (S6,T4) 2. Memberikan layanan dan penyuluhan kepada masyarakat untuk menanggapi isu tentang ayam. (S11,T7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengurangi penggunaan bahan baku impor dengan meningkatkan kemampuan mitra lokal. (W2,T5) 2. Melepaskan anak Perusahaan yang merugi. (W5,T5)

Gambar 2. SWOT Matrix

Dari beberapa klasifikasi strategi yang dapat dilakukan, strategi *market penetration* dan *backward integration* menjadi strategi yang paling krusial untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan dua strategi tersebut lebih sering muncul dari analisa SWOT yang telah ditunjukkan pada tabel 3.

Tabel 3. Klasifikasi Strategi

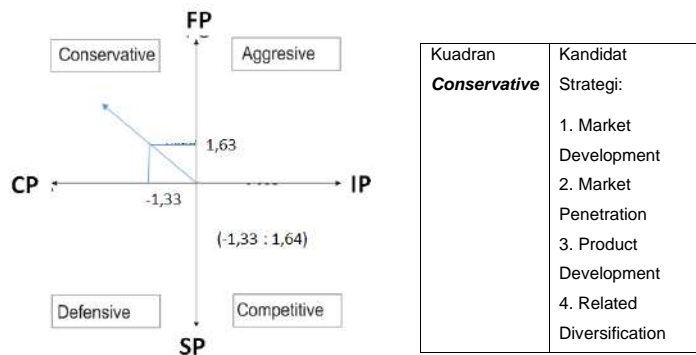
Kombinasi	Strategi	Klasifikasi
(S2,O1,O2,O3)	Memperbaharui iklan yang ada dengan membuat iklan yang lebih menarik dan online	<i>Market Penetration</i>
(S4, O1,O2,O4)	Mendirikan pusat distribusi baru di tempat yang strategis	<i>Market Development</i>
(S8, S9, O7)	Melakukan kerjasama dengan perusahaan asing	<i>Joint Venture</i>
(S6,T4)	Melakukan peningkatan kapasitas internal dan melakukan peningkatan kemampuan para peternak mitra.	<i>Backward Integration</i>
(S11,T7)	Memberikan layanan dan penyuluhan kepada masyarakat untuk menanggapi isu tentang kesehatan ayam.	<i>Market Penetration</i>
(W1,W3,O2, O6)	Meningkatkan kinerja keuangan melalui pengelolaan pendapatan dan biaya perusahaan.	<i>Retrenchment</i>
(W2,O4,O5)	Membangun <i>commercial farm</i> yang dirancang sebagai peternakan kandang yang atapnya tertutup guna mengatasi anomali cuaca, sehingga dapat meningkatkan produksi.	<i>Concentric Diversification</i>
(W2,T5)	Mengurangi penggunaan bahan baku impor dengan meningkatkan kemampuan mitra lokal.	<i>Backward Integration</i>
(W5,T5)	Melepaskan anak Perusahaan yang merugi.	<i>Divestiture</i>

5. SPACE Matrix

Hasil dari pemetaan perusahaan menggunakan *SPACE Matrix* ditunjukkan pada gambar 3.

Dari analisa *SPACE* seperti yang ditunjukkan gambar 3, perusahaan sebenarnya berada di industri yang pertumbuhannya baik dan teknologi yang sudah stabil, namun perusahaan hanya memiliki sedikit keunggulan kompetitif serta penjualan yang menurun. Untuk kondisi ini rekomendasi strategi yang dapat dijadikan pertimbangan adalah *intensive strategies* dan *concentric diversification*. Dimana perusahaan disarankan untuk tetap berada dalam zona kompetensinya, dan tidak mengambil resiko berlebihan.

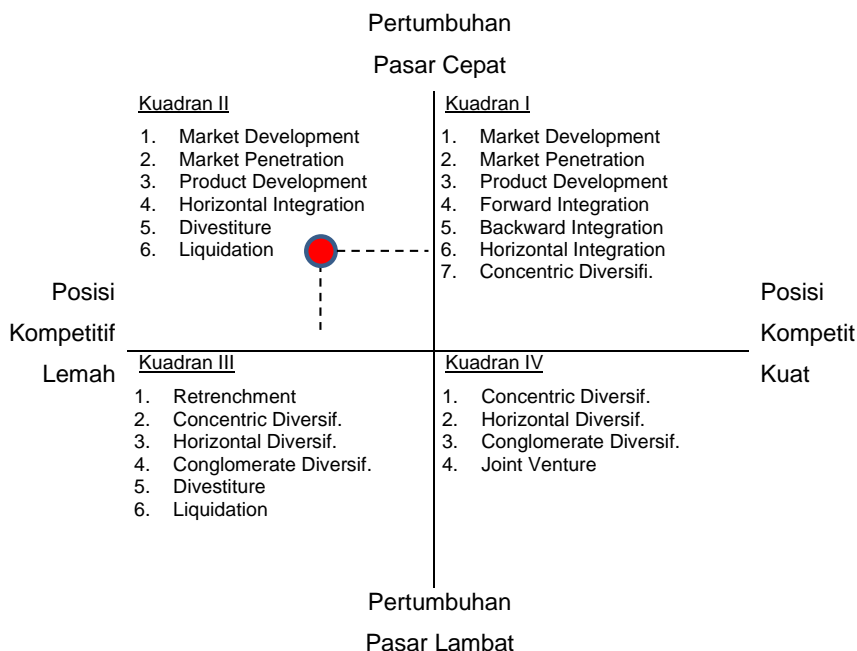
INTERNAL ANALYSIS		EXTERNAL ANALYSIS	
Financial Position (FP)		Stability Position (SP)	-3.00
4.625	4.625		
Modal kerja	5	Inflasi	-5
Leverage	3	Cakupan harga pesaing	-3
Likuiditas	4	Hambatan masuk pasar	-2
Rasio laba	5	Tekanan pesaing	-2
Arus kas	4	Risiko bisnis	-3
Laba per saham	4		
ROI	6		
ROE	6		
Competitive Position (CP)	-4.16	Industry Position (IP)	2.83
Pangsa pasar	-7	Potensi pertumbuhan	5
Kualitas Produk	-2	Potensi keuntungan	4
Siklus produk	-4	Stabilitas keuangan	2
Loyalitas pelanggan	-3	Pemanfaatan sumber daya	1
Penguasaan teknologi	-4	Kemudahan masuk pasar	2
Kendali atas supplier/distributor	-5	Kegunaan modal	3
FP+SP= 4.625 + (-3) = 1.63 > Sumbu y		Kesimpulan:	
CP+IS = (-4.16) + (2.83)= -1.33 > Sumbu x		Kuadran conservative	
Koordinat (13.027;1.625)			



Gambar 3. SPACE Matrix

6. GS Matrix

Dengan menggunakan GS Matrix, maka perusahaan berada pada kuadran II, yang berarti perusahaan bisa memperkenalkan produk baru atau jasa pada lingkungan pasar yang baru. Hasil pemetaan posisi perusahaan dengan GS Matrix ditunjukkan pada gambar 4.



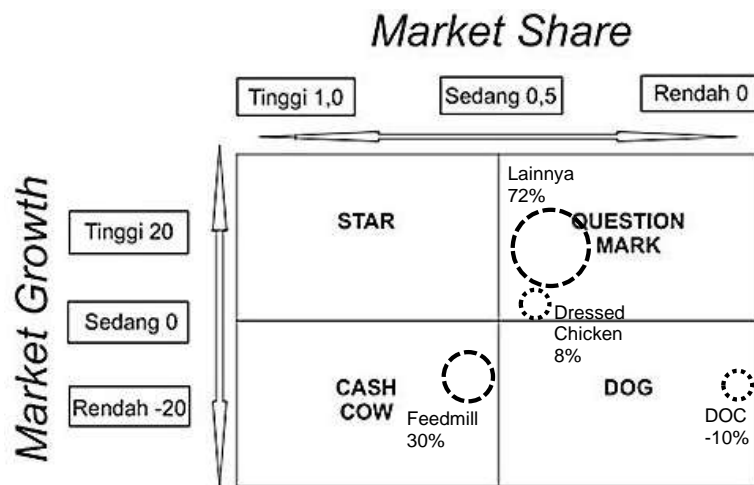
Gambar 4. GS Matrix

Berdasarkan GS Matrix yang ditunjukkan pada gambar 4, maka kandidat strategi yang tepat untuk dilakukan perusahaan di antaranya adalah *market development*, *market penetration*, *product development*, *horizontal integration*, *divestiture*, serta *liquidation*. Saat ini kapasitas pabrik makanan olahan perusahaan sebesar 1.000 ton dari total kapasitas sebesar 2.000 ton per bulan. Sementara, pangsa pasar (*market share*) produk makanan olahan milik perusahaan baru mencapai 10 persen nasional. Perusahaan bisa menambah

jaringan distribusi makanan olahan lagi yang saat saat ini baru 11 menjadi lebih banyak lagi dan varian model yang diperbanyak.

7. BCG Matrix

Hasil pemetaan posisi perusahaan dengan menggunakan BCG Matrix ditunjukkan pada gambar 5.



Gambar 5. BCG Matrix

Diketahui bahwa perusahaan memiliki beberapa anak perusahaan dengan performa yang berbeda-beda pada segmen pasarnya. Produksi pakan ternak (*feedmill*) yang merupakan produk tertua perusahaan telah menjadi tulang punggung pemasukan perusahaan, walaupun lebih dari 50% penjualan berasal dari produk pakan, namun unit bisnis ini hanya menyumbang 30% keuntungan. Sedangkan keuntungan terbesar berasal dari produk-produk lainnya. Ini menunjukkan bahwa biaya produksi masih tinggi dan kurang efisien. Oleh karena itu, strategi yang tepat untuk dilakukan perusahaan adalah *market development, market penetration, product development*, serta *divestiture*.

8. QSPM

Diketahui berdasarkan hasil formulasi strategi bisnis yang diperoleh menggunakan lima matriks, didapatkan 11 jenis strategi yang muncul. Strategi-strategi tersebut adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, diversifikasi terpusat, pengelompokan ulang (*retrenchment*), pelepasan aset (*divestiture*), penjualan seluruh aset, serta perusahaan patungan. Dari sebelas strategi tersebut, ternyata strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk merupakan strategi yang paling sering muncul. Hal ini terlihat pada tabel 4.

Tabel 4. Pencocokan Strategi Terhadap Masing-Masing Matriks

No	Strategi	GS	SWOT	SPACE	IE	BCG	Total
1	Pengembangan pasar	√	√	√	√	√	5
2	Penetrasi pasar	√	√	√	√	√	5
3	Pengembangan produk	√		√	√	√	4
4	Integrasi ke depan				√		1
5	Integrasi ke belakang		√		√		2
6	Integrasi <i>horizontal</i>	√			√		2
7	Diversifikasi terpusat		√	√			2
8	Pengelompokan ulang (<i>Retrenchment</i>)		√				1
9	Pelepasan Aset (<i>Divestiture</i>)		√			√	2
10	Penjualan Seluruh Aset	√					1
11	Perusahaan Patungan		√		√		2

Berdasarkan tabel 4, maka tiga strategi yang direkomendasikan untuk diterapkan bagi perusahaan adalah mengembangkan pasar dengan membuka pola kemitraan di Kalimantan dan Sulawesi, memperkuat penetrasi pasar dengan melakukan kampanye *bio security*, serta mengembangkan produk dengan memproduksi ayam “*dress chicken*”.

a. Pengembangan Pasar: Membuka pola kemitraan di Kalimantan dan Sulawesi

Pada strategi ini, perusahaan disarankan untuk melebarkan sayap bisnis untuk menyasar masyarakat di wilayah Kalimantan dan Sulawesi. Hal ini didasarkan pertumbuhan masyarakat disana yang cukup besar. Di sisi lain, sudah ada kompetitor yang masuk ke daerah tersebut dengan membuka fasilitas produksi di sana, diantaranya: Comfeed dan Pokphand. Hal tersebut menunjukkan bahwa daya serap pasar di Kalimantan dan Sulawesi cukup besar.

Untuk melakukan stratei tersebut perusahaan perlu membangun fasilitas pendukung berupa gudang, tidak perlu membangun feedmill karena bahan baku produksi akan dikapalkan dari unit Surabaya. Sehingga menghemat biaya investasi produksi. Pembangunan fasilitas pendukung ini akan berada di kota Makassar dan Banjarmasin. Produk unggulan yang ditawarkan ialah DOC dan Pakan ternak dengan target populasi 1 juta ekor/ tahun.

b. Penetrasi Pasar: Kampanye *Bio Security*

Perusahaan melakukan iklan secara agresif dalam bentuk layanan dan penyuluhan kepada masyarakat untuk menanggapi isu tentang kesehatan ayam. Perusahaan juga perlu memperkenalkan teknologi *Bio Security*. Sebagai keunggulan kompetitif perusahaan. Di mana hal ini akan membangun kesadaran masyarakat akan merk produk-produk perusahaan.

Langkah spesifik kampanye ini ialah kampanye tidak takut makan ayam dengan menggunakan media iklan TV dan Cetak. Perusahaan menggunakan kegiatan pemecahan rekor makan ayam serentak pada satu waktu. Selain itu perusahaan juga menggelar festival kuliner produk olahan ayam yang diselenggarakan keliling Indonesia.

c. Pengembangan Produk: Memproduksi ayam “*Dress Chicken*”

Ayam “*Dress Chicken*” ialah jenis produk olahan ayam yang sudah dipotong tapi masih segar, dengan kualitas tinggi. Segmentasi produk ini ialah kalangan menengah ke atas. Lewat strategi ini perusahaan mulai beralih dari *feed industry* ke *food industry*.

Dengan menganalisa kemungkinan ketiga alternatif tersebut ke dalam matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM), maka didapatkan kesimpulan bahwa strategi pertama, yaitu membuka pola kemitraan di Kalimantan dan Sulawesi merupakan strategi yang paling tepat untuk dilakukan oleh perusahaan. Hal ini terlihat pada tabel 5.

Berdasarkan tabel 5, terlihat bahwa strategi pertama: membuka pola kemitraan di Kalimantan dan Sulawesi memiliki *Total Attractiveness Score* (TAS) yang paling tinggi yaitu sebesar 5,521. Disusul oleh strategi ketiga yaitu memproduksi ayam “*dress chicken*” dengan TAS sebesar 5,134 dan terakhir strategi kedua yaitu kampanye *bio security* dengan TAS sebesar 4,252.

Tabel 5. Penilaian Alternatif Strategi Menggunakan QSPM

Kriteria	Bobot	Alternatif Strategi					
		Membuka pola kemitraan di Kalimantan & Sulawesi		Kampanye Bio Security		Memproduksi ayam “ <i>Dress Chicken</i> ”	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
STRENGTH							
Kualitas SDM	0.045	4	0.18	2	0.09	3	0.135
Kemampuan Promosi	0.055	1	0.055	4	0.22	2	0.11
Loyalitas pelanggan	0.06	1	0.06	4	0.24	3	0.18
Kemampuan distribusi	0.057	2	0.114	1	0.057	4	0.228
Kontrol kualitas	0.1	1	0.1	4	0.4	3	0.3
Sistem manajerial	0.061	1	0.061	2	0.122	4	0.244
Reputasi	0.077	2	0.154	4	0.308	3	0.231
Kemampuan produksi	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1
Koneksi dengan	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1

birokrasi							
Skala bisnis	0.075	4	0.3	1	0.075	2	0.15
Integrasi Usaha	0.067	4	0.268	1	0.067	3	0.201
WEAKNESS							
Rasio profitabilitas	0.05	-	-	-	-	-	-
Bahan baku produk	0.063	3	0.189	1	0.063	2	0.126
Kemampuan penjualan	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15
Efektifitas biaya promosi	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12
Kondisi anak perusahaan	0.05	4	0.2	1	0.05	3	0.15
TOTAL	1.00						

Tabel 5. Penilaian Alternatif Strategi Menggunakan QSPM (lanjutan)

Kriteria	Alternatif Strategi						
	Bobot	Membuka pola kemitraan di Kalimantan & Sulawesi		Kampanye Bio Security		Memproduksi ayam "Dress Chicken"	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
OPPORTUNITIES							
Pertumbuhan penduduk	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12
Pertumbuhan konsumsi	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Perkembangan e-commerce	0.026	-	-	-	-	-	-
Daya beli masyarakat	0.03	3	0.09	2	0.06	4	0.12
Daya serap produk B2B	0.059	2	0.118	3	0.177	4	0.236
Harga produk substitusi	0.071	3	0.213	2	0.142	4	0.284
Transaksi lintas negara	0.085	1	0.085	3	0.255	4	0.34
Perkembangan teknologi	0.036	3	0.108	1	0.036	4	0.144
Pertumbuhan peternakan	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18
THREAT							
Inovasi pesaing	0.082	4	0.328	3	0.246	2	0.164
Kondisi perekonomian global	0.062	4	0.248	2	0.124	3	0.186
Ancaman penyakit	0.032	2	0.064	4	0.128	3	0.096
Kondisi peternakan mitra	0.036	4	0.144	3	0.108	1	0.036
Harga impor bahan	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04

baku							
Kuota impor pakan ternak	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27
Isu negatif produk ayam	0.041	2	0.082	4	0.164	3	0.123
Undang - undang monopoli	0.09	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1,00		5.521		4.252		5.134

D. PENUTUP

Simpulan dan Saran

Dalam penelitian ini, telah dirumuskan berbagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh PT. Sierad Produce, Tbk. Setelah dilakukan analisa dengan Metode QSPM, maka diketahui bahwa strategi membuka pola kemitraan di Kalimantan dan Sulawesi merupakan strategi yang paling optimal bagi perusahaan. Strategi ini sangat potensial untuk dilakukan selain didukung oleh kondisi internal dan eksternal perusahaan, namun juga karena kompetitor di Kalimantan dan Sulawesi belum terlalu kuat. Sehingga peluang untuk berkompentisi disana sangat potensial. SDM perusahaan yang besar jumlahnya juga dinilai memadai untuk melakukan ekspansi usaha.

Walaupun strategi membuka pola kemitraan di Kalimantan dan Sulawesi dalam bentuk pengembangan pasar dinilai telah cukup ideal, namun perusahaan juga harus menentukan berbagai variabel yang nantinya akan mempengaruhi implementasi strategi dalam perusahaannya, seperti: Penetapan Kebijakan, alokasi sumber daya, aspek operasional, aspek pemasaran, aspek SDM, dan aspek Keuangan. Apabila strategi tersebut sulit diimplementasikan, maka sebaiknya perusahaan melakukan implementasi pada strategi memproduksi ayam “*dress chicken*” sebagai pertimbangan alternatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, F., Esparcia, J., dan Saadi, H. A. (2019). From Analysis to Formulation of Strategies for Farm Advisory Services (Case Study: Valencia-Spain), An Application Through SWOT and QSPM Matrix. *European Countryside*, Vol. 11, No. 1, Hal. 43-73.
- Chandra, P. dan Sharma, V. (2018). Strategic Marketing Prospects for Developing Sustainable Medicinal and Aromatic Plants Business in the Indian Himalayan Region. *Small-scale Forestry*, Vol. 17, No. 4, Hal. 423-441.
- David, F. R. (1986). The Strategic Planning Matrix – A Quantitative Approach. *Long Range Planning*, Vol. 19, No. 5, Hal. 102-107.
- David, M. E., David, F. R., dan David, F. R. (2016). The Quantitative Strategic Planning Matrix: A New Marketing Tool. *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 25, No. 4, Hal. 342-352.
- Mahfud, T. dan Mulyani Y. (2017). Aplikasi Metode QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) (Studi Kasus: Strategi Peningkatan Mutu Lulusan Program Studi Tata Boga). *Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan*, Vol. 1, No. 1, Hal. 66-76.
- Mujahid, A., Isharyani, M. E., dan Widada, D. (2018). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Studi Kasus: Borneo Project. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, Vol. 7, No. 2, Hal. 111-118.
- Pazouki, M., Jozi, S. A., dan Ziari, Y. A. (2017). Strategic Management in Urban Environment using SWOT and QSPM Model. *Global Journal of Environmental Science and Management*, Vol. 3, No. 2, Hal. 207-216.
- Puspitasari, N. B., Rumitra, R., dan Pratama, G. Y. (2013). Pemilihan Strategi Bisnis dengan Menggunakan Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix) dan Model MAUT (*Multi Attribute Utility Theory*) (Studi Kasus Pada Sentra Industri Gerabah Kasongan, Bantul,

Yogyakarta). *Jurnal Teknik Industri (J@TI) UNDIP*, Vol. 8, No. 3, Hal. 171-180.

Seytorini, H., Effendi, M., dan Santoso, I. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, Vol. 5, No. 1, Hal. 46-53.

Sugianto, C. A. dan Hongdiyanto, C. (2017). Perumusan Strategi Pemasaran menggunakan Metode QSPM pada Bisnis Sambal Noesantara. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, Vol. 2, No. 1, Hal. 106-115.