

ANALISIS *CORPORATE STRATEGY* PADA PERUSAHAAN PENGOLAHAN DAGING DI PROVINSI BALI

Yedija Winas Widiantara dan Ronny H. Mustamu
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: winaswidiantara@yahoo.com ; mustamu@peter.petra.ac.id

Abstrak - Bisnis masa kini tidak dapat dipisahkan dari keberadaan bisnis keluarga dan penerapan *corporate strategy* berbasis *corporate sustainability*. Studi literatur terbaru yang dilakukan oleh penulis menunjukkan bahwa keberadaan bisnis keluarga sangat signifikan dalam menopang pertumbuhan perekonomian nasional dan global. Penerapan *sustainability* sebagai bagian dari strategi korporat menjadi salah satu keunggulan kompetitif untuk menciptakan keberlanjutan aktivitas bisnis perusahaan dalam jangka panjang (Lonescu-Somers & Steger, 2008). Pembahasan mengenai *corporate sustainability* dibangun di atas dua dimensi, yaitu keberlanjutan bisnis dan keberlanjutan alam (Atkisson, 2002; Wheelen & Hunger, 2012).

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana upaya perusahaan menciptakan implementasi *sustainability* dari aspek ekonomi, lingkungan masyarakat, lingkungan alam, dan kesejahteraan karyawan sebagai strategi korporat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis proses integrasi *sustainability* ke dalam strategi korporat untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam jangka panjang. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif untuk menggali informasi secara mendalam melalui proses wawancara dan observasi dengan menggunakan kerangka berpikir yang dibangun dengan mengadopsi konsep *sustainability* menurut pandangan Atkisson (2002).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan sudah mengintegrasikan prinsip-prinsip *corporate sustainability* dalam aspek operasional perusahaan. Dalam sistem integrasi prinsip-prinsip *sustainability* ke dalam *corporate strategy* ditemukan bahwa terdapat keterkaitan hubungan sebab akibat antara pilihan *corporate strategy* perusahaan dengan *business sustainability* dan *environmental sustainability*.

Kata kunci : Bisnis keluarga, *Corporate strategy*, *corporate sustainability*

I. PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis masa kini tidak dapat dipisahkan dari peran bisnis keluarga dan isu mengenai *sustainability*. Melalui hasil studi komprehensif terhadap 250 artikel di seluruh dunia ditemukan 21 definisi bisnis keluarga yang dapat diartikan sebagai bisnis yang didalamnya terdapat kontrol kepemilikan oleh keluarga, pengaruh keluarga dalam memberi arahan strategik, fokus pada hubungan antar anggota keluarga dalam berbisnis, serta terus menerus mempertahankan dan mentransisikan bisnis dari generasi ke generasi (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Poza, 2010). Bahkan, temuan lain menyebutkan bahwa saat ini bisnis keluarga telah menjelma menjadi kekuatan penopang perekonomian global melalui peranannya untuk membuka lapangan kerja (Ibrahim, Agelidis, & Parsa, 2008). Di Asia bagian Selatan, hasil riset lembaga keuangan *Credit Suisse* terhadap 3.568 perusahaan

keluarga di 10 negara Asia menunjukkan bahwa 50% dari perusahaan yang *listing* di bursa saham adalah perusahaan keluarga dengan kontribusi penyerapan tenaga kerja sebesar 57% (Iskandar, 2011). Dalam riset tersebut, bisnis keluarga di Indonesia dinobatkan sebagai bisnis keluarga dengan perkembangan saham terbaik (Gero, 2011). Selain memegang peranan penting dalam kontribusinya terhadap perekonomian global, perusahaan keluarga juga memiliki keunikan berupa dapat ditransisikan lintas generasi jika dikelola dengan tepat. O'Hara dan Mandel (2002), mengungkapkan bahwa di Jepang terdapat sebuah bisnis keluarga yang telah bertahan selama 1.435 tahun dan telah mengalami tranisasi hingga generasi ke-40. Hal ini membuat penulis yakin bahwa dengan segala kontribusi dan eksistensinya, pembahasan seputar bisnis keluarga menjadi tak terpisahkan dengan perkembangan perekonomian global saat ini.

Berikutnya, isu yang tidak kalah penting dalam perekonomian global adalah isu mengenai *sustainability*. Sebagian besar pakar dan ahli mengkaitkan isu-isu *sustainability* dengan aspek ekonomi, sosial dan lingkungan fisik (Steger & Lonescu-Somers, 2008; David, 2011; Wheelen & Hunger, 2012; Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2013). Pandangan lain menambahkan unsur tanggungjawab sukarela sebagai usaha perusahaan untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *sustainability* ke dalam *corporate strategy* (Bonn & Fisher, 2011), serta memasukkan unsur kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari *sustainability* (Atkisson, 2002). Secara umum, isu-isu *sustainability* dalam kaitannya dengan *corporate strategy* terkait dengan *triple bottom line*, yaitu *people*, *profit*, dan *planet*. Inti dari konsep ini adalah *sustainability* harus memperhatikan keseimbangan antara keuntungan secara finansial yang diperoleh oleh perusahaan dengan kesejahteraan hidup seluruh *stakeholder* terkait dan keberlanjutan keseimbangan ekosistem (Steger, Lonescu-Somers, & Salzmann, 2007).

Selain melihat gambaran umum seputar isu yang sedang berkembang dalam dunia bisnis, penulis melihat bahwa penjelasan mengenai perkembangan perekonomian dalam skala regional, nasional, serta tren dalam industri terkait sangat penting untuk memberikan gambaran yang menyeluruh dalam proses perumusan *corporate strategy*. Dalam lingkup nasional, banyak pihak meyakini perekonomian Indonesia sedang memasuki tahap awal percepatan pertumbuhan ekonomi berdasarkan fakta pada tahun 2012 terdapat 74 juta penduduk yang termasuk dalam kategori masyarakat kelas menengah dan memiliki kemampuan daya beli. Jumlah ini diprediksi akan meningkat dua kali lipat pada tahun 2020 mendatang (Rastogi, et al., 2013). Melihat kondisi demografis yang

atraktif, iklim investasi yang menunjang, dan permintaan pasar lokal yang tinggi dengan *baseline* pertumbuhan ekonomi sebesar 6,2% pada tahun 2013, kondisi perekonomian Indonesia diperkirakan akan terus mengalami tren positif dalam satu dekade mendatang. Namun, pelaku bisnis harus tetap waspada terhadap adanya tantangan berupa 32 juta penduduk Indonesia masih berada di bawah garis kemiskinan nasional, laju pertumbuhan penduduk melebihi pertumbuhan lapangan kerja, serta fasilitas layanan publik dan tingkat kesehatan yang masih harus mengalami pembenahan dan peningkatan secara menyeluruh (Worldbank, 2013). Jika seluruh pihak terkait mampu menemukan solusi yang tepat untuk mengatasi tantangan tersebut, maka penulis yakin perekonomian Indonesia berada pada *track* yang tepat untuk terus bertumbuh.

Dari sisi kajian industri, perkembangan industri makanan dan minuman juga menunjukkan perkembangan positif. Di akhir tahun 2012, Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia (GAPMMI) mengungkapkan bahwa nilai pasar makanan dan minuman telah menyentuh angka 700 triliun rupiah (Aryadi). Selain itu, bisnis makanan dan minuman juga secara konsisten tercatat mengalami pertumbuhan 7% - 10% setiap tahunnya (Viva News, 24 September 2009). Bahkan jika dibandingkan dengan pertumbuhan industri pengolahan non-migas secara keseluruhan, industri makanan dan minuman masih pertumbuhan industri makanan, minuman, dan tembakau masih tetap lebih tinggi dalam dua tahun terakhir dengan kontribusi sekitar 30% - 35% terhadap produk domestik bruto (PDB) industri non-migas (Badan Pusat Statistik diolah oleh Kemenperin, 2013). Besarnya potensi yang membuat pemerintah menetapkan industri makanan dan minuman sebagai salah satu dari sembilan industri yang menjadi prioritas pengembangan untuk mengisi pasar perdagangan bebas di kawasan ASEAN pada tahun 2015 mendatang (Hukumonline, 25 Juni 2013).

Dalam penelitian ini penulis memilih untuk menganalisis *corporate strategy* sebuah perusahaan pengolahan daging di Provinsi Bali. Sebagai catatan, perekonomian wilayah Bali dan Nusa Tenggara memiliki kontribusi sebesar 2,55% terhadap PDB nasional dengan kontribusi industri pengolahan sebesar 8,90% terhadap Produk Domestik Bruto Regional Bali pada tahun 2012 (Badan Pusat Statistik Provinsi Bali, Triwulan I-2013). Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan keluarga yang didirikan pada tahun 1980. Saat ini perusahaan memiliki empat lini produk dengan kapasitas produksi total sebesar 80 ton per-bulan (*situs resmi perusahaan*, 2013). Dalam perkembangan bisnis, perusahaan ini mampu menguasai 60% pangsa pasar bisnis pengolahan daging di provinsi Bali serta jaringan distribusi yang tersebar di berbagai kota besar di seluruh Indonesia, antara lain Surabaya, Jakarta, Medan, Balikpapan, Lombok, Makasar, dan beberapa kota lain di Jawa Tengah. Direktur Utama perusahaan pengolahan daging ini sangat yakin dengan pertumbuhan volume produksi sekitar 20% per-tahun, bisnis dalam sektor pangan akan terus mengalami pertumbuhan pesat. Di samping itu, penulis melihat kemenarikan dari perusahaan ini adalah adanya perhatian dari manajemen puncak untuk menerapkan prinsip-prinsip *corporate sustainability* sebagai bagian dari *corporate*

strategy. Hal ini tampak melalui usaha perusahaan untuk menggunakan teknologi mutakhir dalam mereduksi dan mengendalikan dampak lingkungan yang dihasilkan oleh aktivitas produksi perusahaan, serta mengembangkan rantai pasokan yang berkelanjutan (Direktur Utama, personal communication, September 25, 2013).

Berdasarkan serangkaian latar belakang di atas, penulis melihat penelitian ini penting dan menarik untuk dilakukan karena perusahaan adalah *family business* yang beroperasi di lingkungan bisnis yang sedang bertumbuh, baik dalam lingkup regional maupun nasional. Selain itu, perusahaan juga menerapkan prinsip-prinsip *corporate sustainability* dalam menyusun dan mengimplementasikan strategi korporat. Dalam hal ini, penulis melihat korelasi penting dan menarik di mana perusahaan sebagai perusahaan keluarga dapat memberi kontribusi terhadap perekonomian nasional serta membuka lapangan kerja baru dalam upaya mengurangi kelangkaan lapangan kerja dan mengentaskan kemiskinan (Poza, 2010; Gero, 2011; Iskandar, 2011; Worldbank, 2013).

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana integrasi prinsip-prinsip *corporate sustainability* ke dalam *corporate strategy* perusahaan terkait dalam aspek ekonomi, tanggungjawab sosial, tanggungjawab terhadap lingkungan dan alam, serta kesejahteraan karyawan dalam menghadapi persaingan di industri pengolahan daging? Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan *corporate strategy* yang terintegrasi dengan *corporate sustainability* dalam menghadapi persaingan di industri terkait.

Mempertimbangkan segala keterbatasan yang ada dalam melakukan penelitian, penulis membatasi permasalahan menggunakan data tiga tahun terakhir pada sebuah perusahaan pengolahan daging di Provinsi Bali. Berikutnya, penggunaan *Atkisson Tools* dalam penelitian ini hanya sebagai kerangka bagi penulis dalam melakukan analisis, bukan atas dasar kesepakatan *stakeholder*.

Penetapan *tools* dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *FAROUTS* (Tabel 1), yaitu *future oriented, accurate, resource efficient, objective, useful, timely, dan sustainable* (Fleisher & Bensoussan, 2007). Berdasarkan hasil perbandingan *strategic tools* pada tabel 1, dalam penelitian ini penulis menetapkan penggunakan *Atkisson Tools* karena *tools* ini sangat sesuai ketika digunakan sebagai alat analisis strategi untuk mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan, khususnya dalam mengukur penerapan *corporate sustainability*. Jika dibandingkan dengan *balanced scorecards, Atkisson Tools* memiliki keunggulan berupa *framework sustainability* yang berfokus pada aspek internal dan eksternal perusahaan. Hal ini yang tidak dimiliki oleh *balanced scorecards* di mana *tools* ini sangat berfokus pada keberlanjutan proses internal perusahaan saja. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penulis melihat bahwa *Atkisson Tools* sangat tepat untuk digunakan dalam penelitian ini karena berorientasi pada masa depan, akurat dalam menggambarkan isu-isu teraktual, efisien, menghasilkan pandangan yang cukup objektif, menghasilkan analisis berguna dalam proses pembuatan keputusan, serta mampu memberikan arahan untuk merumuskan *corporate strategy* yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip *corporate sustainability*.

Tabel 1. Perbandingan *Strategic Tools*

| No. | Tools | F | A | R | O | U | T | S | Total |
|-----|--|---|---|---|---|---|---|---|-------|
| 1. | Industry Analysis (9 forces) | 4 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2 | 21 |
| 2. | Competitive Positioning | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 1 | 25 |
| 3. | Business model analysis | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 22 |
| 4. | SERVO Analysis | 4 | 2 | 3 | 1 | 4 | 2 | 4 | 20 |
| 5. | Supply Chain Analysis | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 25 |
| 6. | Benchmarking | 3 | 3 | 2 | 3 | 5 | 2 | 2 | 20 |
| 7. | McKinsey 7s Analysis | 4 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 3 | 18 |
| 8. | Shadowing | 4 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 1 | 22 |
| 9. | Product Line Analysis | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 1 | 19 |
| 10. | Win/loss Analysis | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 2 | 1 | 23 |
| 11. | Strategic Relationship Analysis | 2 | 4 | 2 | 4 | 3 | 3 | 1 | 19 |
| 12. | Corporate Reputation Analysis | 2 | 4 | 1 | 4 | 3 | 2 | 3 | 19 |
| 13. | Critical success Factor Analysis | 3 | 4 | 3 | 2 | 5 | 3 | 3 | 23 |
| 14. | Country Risk Analysis | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 19 |
| 15. | Driving Forces Analysis | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 22 |
| 16. | Event and Timeline Analysis | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 24 |
| 17. | Technology Forecasting | 5 | 2 | 3 | 2 | 4 | 2 | 4 | 22 |
| 18. | War Gaming | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 21 |
| 19. | Indicators & Warning Analysis | 5 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 1 | 21 |
| 20. | Historiographical Analysis | 2 | 2 | 3 | 1 | 4 | 3 | 2 | 17 |
| 21. | Interpretation of Statistical Analysis | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 1 | 17 |
| 22. | Competitor Cash Flow Analysis | 4 | 4 | 1 | 3 | 5 | 2 | 1 | 20 |
| 23. | Analysis of Competing Hypotheses | 1 | 3 | 2 | 5 | 3 | 2 | 1 | 17 |
| 24. | Linchpin Analysis | 3 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | 1 | 20 |
| 25. | Balanced Scorecards | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 27 |
| 26. | Atkisson Tools | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 30 |

Sumber : Fleisher dan Bensoussan (2007), dilengkapi dan diolah oleh penulis

Secara konsep berpikir dapat dikatakan bahwa *corporate sustainability* merupakan bagian dari *corporate strategy*, di mana strategi harus bisa menciptakan keberlangsungan dalam jangka panjang bagi perusahaan (Pearce & Robinson, 2003; Johnson, Scholes, & Whittington, 2005; Atkisson, 2009; Wheelen & Hunger, 2012). Dalam implementasinya, *corporate sustainability* dapat dilihat dalam dua dimensi, yaitu *business sustainability* dan *environmental sustainability* (Wheelen & Hunger, 2013). *Business sustainability* terkait dengan kebijakan perusahaan mempertahankan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang, seperti memperhatikan keberlangsungan aspek ekonomi perusahaan, lingkungan masyarakat, serta kesejahteraan karyawan. Sedangkan *environmental sustainability* lebih menekankan pada kebijakan perusahaan untuk mempertahankan keberlangsungan aspek *nature* sebagai penunjang aktivitas produksi perusahaan (Atkisson, 2002; Figge, et. Al., 2002; Lonescu-Somers & Steger, 2008; Bonn & Fisher, 2011; Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2013).

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk mendapatkan temuan dan pemahaman mendalam dari penelitian yang dilakukan (Zikmund, 2003; Cooper & Schindler, 2008; Moleong, 2010).

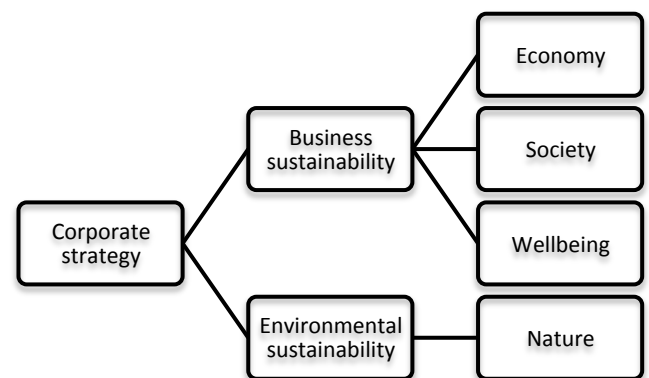
Ada pun objek penelitian yang ditetapkan oleh penulis adalah perumusan *corporate strategy* dengan subjek penelitian sebuah perusahaan keluarga yang bergerak di bidang pengolahan daging di Provinsi Bali. Perusahaan ini merupakan perusahaan dengan bentuk badan usaha Perseroan Terbatas, tergolong sebagai perusahaan dengan kategori Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP) besar, serta memiliki karyawan lebih dari 25 orang mengacu pada Pasal 5 ayat (2) UU No. 21 Tahun 2000 tentang ketentuan pembentukan serikat pekerja.

Penetapan narasumber dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan kriteria pihak-pihak yang terlibat dalam *three-circles model of family business* (Tagiuri & Davis, 1982; Zikmund, 2003).

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer didapat dari hasil wawancara dan observasi di perusahaan, sedangkan data sekunder didapat melalui situs resmi dan dokumen profil perusahaan Zikmund, 2003; Cooper & Schindler, 2008). Dalam melakukan pengumpulan data, penulis menggunakan metode wawancara *in-depth interview* untuk menggali informasi secara komprehensif dan mendalam dari narasumber, serta melakukan observasi non-perilaku untuk mendapatkan data yang dapat digunakan untuk mengkonfirmasi hasil temuan pada proses wawancara (Cooper & Schindler, 2008).

Teknik analisis data yang digunakan di bagi ke dalam tiga tahapan, yaitu proses pengumpulan data dari berbagai sumber, proses reduksi data melalui abstraksi, dan proses penafsiran data. Selanjutnya, penulis akan melakukan triangulasi sumber untuk menguji keabsahan data, serta membandingkan data hasil wawancara dengan hasil observasi lapangan. Data ini selanjutnya akan disajikan dalam bentuk deskripsi untuk menjelaskan hasil analisis penulis terhadap temuan dalam penelitian (Moleong, 2009).

Kerangka Kerja Penelitian



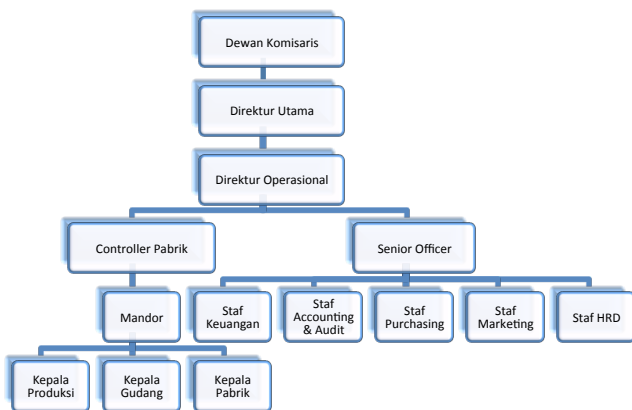
Gambar 1. *Corporate Strategy* Sebuah Perusahaan Pengolahan Daging di Provinsi Bali
 Sumber : Hasil olahan penulis

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

Perusahaan pengolahan daging dalam penelitian ini didirikan oleh anak kedua dibantu oleh anak keenam pada tahun 1980 untuk mengurangi ketergantungan hotel-hotel di provinsi Bali terhadap daging olahan impor. Seiring perjalanan waktu, perusahaan berkembang pesat dan pada tahun 1993 bentuk badan usaha diubah dari perusahaan perseorangan yang dimiliki oleh generasi pertama menjadi Perseroan Terbatas yang dimiliki oleh anak keempat, kelima, dan keenam, sedangkan anak kedua sebagai pendiri memilih untuk menggeluti bisnis lain. Kompetensi ketiga pemilik membuat perusahaan ini kian berkembang hingga mampu membangun sebuah pabrik baru. Pabrik berkapasitas produksi 120 ton per-bulan ini diresmikan pada tahun 2002. Saat ini kapasitas produksi perusahaan adalah 75% terbagi ke dalam empat lini produk, yaitu ham dan bacon, sosis dan burger, daging mentah, serta bakso (*www.aroma.co.id*, 2013). Jika ditinjau berdasarkan teori yang diungkapkan oleh para ahli, maka perusahaan ini dapat digolongkan sebagai *family business* karena seluruh kepemilikan saham dipegang oleh anggota keluarga sehingga keluarga dapat memberikan arahan strategik bagi perusahaan, relasi antar anggota keluarga menjadi poin penting dalam berbisnis, serta terdapat kesinambungan keterlibatan lintas generasi dalam pengelolaan perusahaan (Sharma, Chrisman & Chua, 1996; Poza, 2010).

Struktur Organisasi



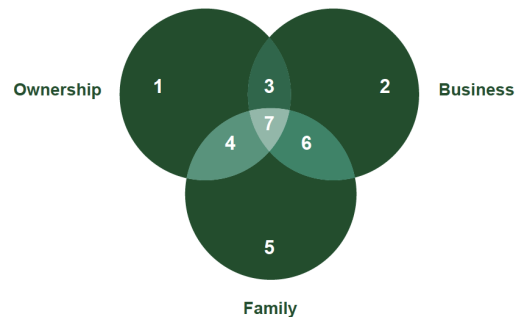
Gambar 2. Struktur Organisasi Perusahaan
Sumber : Hasil wawancara penulis

Jabatan tertinggi dalam perusahaan dipegang oleh Dewan Komisaris yang terdiri atas tiga orang pemilik. Anak keempat menjabat sebagai Presiden Komisaris. Anak kelima dipercaya menjadi direktur operasional, sedangkan anak keenam menjabat sebagai Direktur Utama perusahaan. Selanjutnya Direktur Operasional membawahi dua bagian, yaitu bagian produksi dan manajemen. Bagian produksi dipimpin oleh seorang *controller* dibantu oleh seorang mandor dalam mengawasi kepala produksi, kepala gudang, dan kepala pabrik. Di sisi lain, bagian manajemen dipimpin oleh seorang *senior officer* dalam melakukan pengawasan terhadap staf keuangan, audit dan akuntansi, pembelian, pemasaran, dan departemen sumber daya manusia.

Profil Narasumber

Berdasarkan teknik penetapan narasumber dari tujuh kombinasi hubungan yang timbul antara lingkaran *owner*, *management*, dan *family* (Tagiuri & Davis, 1982), dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara terhadap tujuh orang narasumber yang mewakili lima hubungan yang terdapat dalam perusahaan.

The Three-Circle Model of family business



Gambar 3. Three circles model of family business sebagai dasar penetapan narasumber
Sumber : Tagiuri dan Davis (1982)

Narasumber berdasarkan nomor irisan :

1. Tidak ada
2. Dua orang karyawan bagian manajemen perusahaan yang masing-masing telah bekerja selama empat tahun dan 10 tahun
3. Tidak ada
4. Presiden Direktur perusahaan
5. Calon suksesor yang saat ini tengah menempuh pendidikan di Amerika Serikat
6. Generasi pertama yang menjabat sebagai pengelola gerai penjualan di Denpasar dan istri dari Direktur Utama yang bertanggungjawab mengelola *meat shop* di pabrik baru.
7. Direktur Utama dan Direktur Operasional perusahaan

Triangulasi Data

Tabel 2. Uji Triangulasi

| Kode | Indikator | Wawancara | Observasi | Keterangan |
|----------------|----------------------|---|---|------------|
| <i>Economy</i> | | | | |
| E1 | Revenue | Rp 70-90 miliar/tahun | Rp 70,5 miliar/tahun | Valid |
| E2 | Net Profit Margin | 10%-15% | 11%-13% | Valid |
| E3 | Return on Investment | - | - | N/A |
| E4 | Wilayah operasional | Bali, Semarang, Solo, Surabaya, Jskarta, Manado, Medan, Ujung Pandang, Bandung, Balikpapan, Batam, Papua (meatshop) | Bali, Jakarta, Medan, Manado, Bandung, Balikpapan, Surabaya, Semarang, Magelang | Valid |
| E5 | Segmentasi pasar | Menengah ke atas | Menengah ke atas | Valid |
| E6 | Target market | Loyal customer, hotel, restoran, supermarket, katering, tamu asing | Hotel dan supermarket (observasi lapangan) | Valid |
| E7 | Market share | +/- 60%-70% | - | Valid |
| Kode | Indikator | Wawancara | Observasi | Keterangan |
| E8 | Tren pasar | Tumbuh | Tumbuh berdasarkan pengamatan | Valid |

| | | | | |
|-----|---|---|---|-------|
| E9 | Produk dengan growth tertinggi | Pork | angka penjualan dan PDBD Bali | Valid |
| E10 | Produk dengan decline tertinggi | Chicken, sosis | Pork, berdasarkan data penjualan | Valid |
| E11 | Lini produk baru 4 tahun terakhir | Tidak ada, hanya ada varian baru | Chicken, berdasarkan data penjualan | Valid |
| E12 | Lini produk yang dihapus 4 tahun terakhir | Tidak ada, hanya ada varian yang dihapus | - | Valid |
| E13 | Produk substitusi | Soejasch, SPS, Titiles | Soejasch (Mama's), SPS | Valid |
| E14 | Hambatan pendatang baru | Inovasi, teknologi, modal, supply chain, skill & knowledge, skala produksi | Modal, supply chain, teknologi (observasi lapangan di pabrik) | Valid |
| E15 | Daya tawar terhadap supplier | Volume order tinggi, harga kompetitif, adanya produk impor | Volume order tinggi, mencapai +/- Rp 50 miliar per-tahun (2013) | Valid |
| E16 | Daya tawar terhadap konsumen | Kualitas produk bagus, harga reasonable, kontinuitas barang, kualitas layanan | Kualitas produk, harga bersaing, kualitas layanan (pengiriman) | Valid |
| E17 | Supplier perusahaan | Supplier rekanan perusahaan | List nama supplier | Valid |
| E18 | Saluran Distribusi | Distributor rekanan dan partner lokal | List nama distributor | Valid |

| Society | | | | |
|---------|---------------------------------------|--|---|------------|
| Kode | Indikator | Wawancara | Observasi | Keterangan |
| S1 | Program CSR | Menerima kunjungan studi wisata, program magang; sumbangan secara regular untuk panti asuhan | Foto waste product yang siap disumbangkan | Valid |
| S2 | Peningkatan kualitas hidup masyarakat | Berkontribusi aktif menjadi bagian dari masyarakat; menyerap tenaga kerja | - | Valid |
| S3 | Bentuk badan usaha | Perseroan Terbatas | PT, berdasarkan pengamatan terhadap kemasan produk dan papan nama perusahaan | N/A |
| S4 | Regulasi ketenagakerjaan | Upah kerja, uang lembur, tunjangan prestasi, tunjangan hadir, Jamsostek, pemberhentian karyawan sesuai aturan. Akan diberlakukan PA berdasarkan UU Ketenagakerjaan | Tercantum dalam aturan perusahaan yang disusun berdasarkan UU Ketenagakerjaan | Valid |
| S5 | Kelengkapan ijin usaha | Lengkap | Lengkap, pengamatan kemasan produk, sertifikat standarisasi, keberadaan bangunan pabrik, serta aktivitas produksi | Valid |
| S6 | Discretionary responsibility | Memberi sumbangan khusus pada hari raya | - | Valid |

| Wellbeing | | | | |
|-----------|--------------|---|---|------------|
| Kode | Indikator | Wawancara | Observasi | Keterangan |
| W1 | Aturan Kerja | Ada, disampaikan secara eksplisit kepada karyawan | Foto aturan kerja yang dibagikan kepada karyawan | Valid |
| W2 | Etika Kerja | Bekerja dengan kualitas tinggi; loyal dan memiliki pengetahuan terhadap produk; | Pengamatan standar kebersihan pekerja berdasarkan | Valid |

| | | | | |
|----|---|---|---|-------|
| W3 | Budaya Organisasi | saling menghormati | SOP yang ada | Valid |
| W4 | Kepuasan kerja | Membangun budaya komunikasi secara terbuka dan hubungan kekeluargaan antara atasan dan bawahan | Selama proses wawancara beberapa kali ada staf yang masuk ke ruangan untuk langsung tukar pikiran dengan pimpinan | Valid |
| W5 | Kepuasan kompensasi dan promosi jabatan | Gaji, ketenangan kerja, kenyamanan kerja, aturan dan jenjang karir jelas | Melihat masa kerja karyawan di manajemen relatif cukup panjang mengindikasikan kepuasan terhadap sistem kompensasi di perusahaan | Valid |
| W6 | Tingkat turnover | Pendekatan dan komunikasi tentang kompensasi dengan key person. Jabatan tertinggi wakil owner. Mekanisme uang lembur sebagai penghasilan tambahan | Bottom level cukup tinggi Middle level relatif rendah | Valid |
| W7 | Learning & growth | Training, mentoring dari senior, arahan dari owner. | Melihat langsung arahan dari owner bagi staf dan ada training product knowledge bagi supplier yang dilakukan bersamaan saat penulis mewawancarai Presiden Komisaris | Valid |

| Nature | | | | |
|--------|--------------------------|---|--|------------|
| Kode | Indikator | Wawancara | Observasi | Keterangan |
| N1 | Sistem pengolahan limbah | Limbah padat: dibuang ke TPA. Limbah cair: diolah dengan menggunakan bioteknologi. Limbah asap: disedot dan dibuang melalui cerobong asap. | Limbah padat dan cair: perbandingan data antar narasumber. Limbah asap: Melihat langsung sistem pengendalian limbah asap di dalam pabrik, | Valid |
| N2 | Efisiensi sumber daya | Air: menggunakan high pressure dan keran otomatis Listrik: menggunakan kapasitor bank dan membangun kesadaran untuk hemat listrik di perusahaan | Air: melihat teknologi high pressure dan keran otomatis di pabrik. Listrik: Melihat lampu-lampu dan pendingin ruangan dimatikan pada jam istirahat dan hand-dryer otomatis di pabrik | Valid |
| N3 | Pembaharuan Sumber daya | Pembaharuan ternak kerjasama dengan supplier | - | Valid |

Sumber : Hasil olahan penulis dari hasil wawancara dengan narasumber dan observasi lapangan (2013)

Perumusan Corporate Strategy

Atkisson (2002) memperkenalkan proses perumusan corporate strategy berdasarkan penerapan sustainability di perusahaan berupa sustainability compass. Pada piramida level dua, penulis melakukan analisis sistem penggerak bisnis sebuah perusahaan dengan menggunakan causal loop diagram untuk melihat hubungan sebab akibat antar indikator dan antar variabel. Berikutnya, pada piramida level tiga penulis menganalisis alternatif-alternatif inovasi yang dapat dilakukan di dalam perusahaan beserta peranan setiap pihak terkait. Terakhir, pada piramida level empat

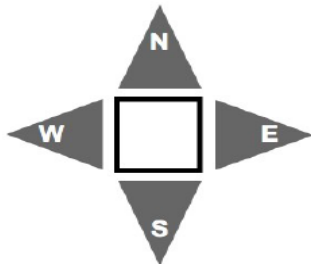
penulis menentukan rumusan strategi korporat yang terintegrasi dengan prinsip-prinsip *corporate strategy*.



Gambar 4. Proses Perumusan Strategi
Sumber : Atkisson (2002)

Piramida Level 1 : Indikator

Pada piramida level satu, penulis menemukan bahwa perusahaan telah mengintegrasikan konsep *business sustainability* dan *environmental sustainability* ke dalam strategi perusahaan.



Gambar 5. Sustainability Compass
Sumber : Atkisson (2002)

Gambar 5 menunjukkan dalam melihat penerapan prinsip-prinsip *sustainability* pada perumusan strategi dan aktivitas operasional perusahaan, dibutuhkan empat indikator, yaitu *economy*, *society*, dan *wellbeing* terkait dengan *business sustainability*, serta *nature* terkait *environmental sustainability*.

Pertama, aspek ekonomi dalam perusahaan ditinjau dari kinerja finansial dan keunggulan kompetitif perusahaan (Lonescu-Somers & Steger, 2008; Atkisson, 2012; Dow Jones Sustainability World Index Guide, 2013). Penulis menemukan bahwa saat ini kinerja keuangan perusahaan sedang menunjukkan tren perkembangan yang positif. Hal ini tampak melalui pertumbuhan angka penjualan perusahaan sebesar 28,71% pada tahun 2011 dan 22,15% pada tahun 2012 dengan margin laba bersih yang stabil di kisaran 11% - 13% dengan nilai 7,16 miliar rupiah pada tahun 2012. Dengan asumsi kisaran margin laba bersih sebesar 10% - 15%, penulis memproyeksikan dalam lima tahun mendatang laba bersih perusahaan akan mencapai 16,5 miliar rupiah. Berdasarkan serangkaian fakta tersebut, penulis melihat bahwa perusahaan memiliki kinerja finansial yang sangat memuaskan. Meskipun harga bahan baku mengalami peningkatan sekitar 1% per-tahun, manajemen dapat mengendalikan situasi dengan melakukan efisiensi biaya operasional sehingga peningkatan presentase dan nilai angka penjualan di kisaran 12% - 19% masih dapat melampaui lonjakan harga bahan baku. Dari sisi keunggulan kompetitif, penulis melihat bahwa perusahaan memiliki keunggulan

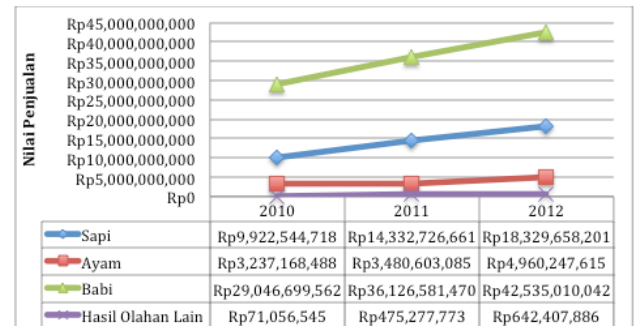
kompetitif berupa cakupan wilayah geografis penjualan yang cukup luas, segmentasi pasar menengah ke atas dengan *target market* hotel dan restoran, serta menguasai lebih dari 50% pasar pengolahan daging di Provinsi Bali.

| | | Relative Market Share Position | |
|--------------------------|----------|----------------------------------|---|
| | | High (0.5-1.0) | Low (0.0-0.5) |
| industry growth rate (%) | High (+) | (II) Stars • Perusahaan (1.0) | (I) Question Marks • Kompetitor 1 (0.33) • Kompetitor 2 (0.25) • Lain-lain (0.083) |
| | Low (-) | (III) Cash Cows | (IV) Dogs |

Gambar 6. Pemetaan *market share* industri pengolahan daging di Provinsi Bali

Sumber : Hasil olahan penulis dari data internal perusahaan

Matriks BCG menunjukkan bahwa perusahaan sedang berada dalam industri yang bertumbuh dengan tingkat penguasaan pasar tinggi. Sebagai perusahaan pengolahan daging terdepan di Provinsi Bali, perusahaan secara kontinu terus melakukan pengembangan varian baru berdasarkan permintaan konsumen dalam tiga tahun terakhir. Selain itu, perusahaan juga mengalihkan kapasitas produksi produk-produk pesanan khusus yang sudah tidak lagi diminati ke produk-produk yang menjadi kebutuhan utama konsumen. Koester (2011) melihat bahwa melihat tren adalah hal yang sangat penting untuk dicermati dalam melakukan pengembangan bisnis.



Gambar 7. Tren Penjualan Perusahaan

Sumber : Hasil olahan penulis dari laporan penjualan perusahaan

Pada gambar 7 dapat dilihat bahwa dalam tiga tahun terakhir terjadi peningkatan pada seluruh produk pengolahan daging yang diproduksi oleh perusahaan. Hingga saat ini, ditemukan produk-produk yang terbuat dari daging babi masih menjadi produk andalan dari perusahaan karena sulitnya mendapatkan daging babi di luar Bali. Sedangkan untuk produk-produk yang terbuat dari ayam dan sapi pertumbuhannya lebih lambat akibat banyaknya jumlah pesaing. Selain itu, penulis juga melakukan analisis terhadap keunggulan kompetitif perusahaan dengan menggunakan pemikiran yang dikembangkan oleh Porter (dalam Lonescu-Somers & Steger, 2008). Dilihat dari sisi rantai pasokan, penulis melihat perusahaan memiliki keunggulan berupa daya tawar yang tinggi di mata pemasok dan konsumen. Hal ini disebabkan karena tingginya volume permintaan bahan baku kepada pemasok didukung dengan mekanisme

pembayaran tunai yang dilakukan oleh perusahaan. Kemudian, dalam hubungannya dengan konsumen daya tawar perusahaan semakin meningkat seiring dengan peningkatan kualitas layanan, serta bertambah luasnya jaringan distribusi perusahaan di 12 kota di Indonesia untuk memenuhi ekspektasi layanan dan kebutuhan konsumen. Jika ditinjau dari sisi produk substitusi, penulis melihat bahwa seluruh produk substitusi yang ada belum menjadi ancaman bagi produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dari sisi kapasitas produksi dalam memenuhi kebutuhan konsumen, perusahaan memiliki kapasitas produksi tiga kali lipat dibandingkan kompetitor. Dengan harga jual yang lebih rendah dan kualitas produk yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan kompetitor, penulis melihat bahwa produk yang dihasilkan perusahaan masih memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan produk substitusinya. Selain itu, penulis menemukan bahwa cukup sulit bagi pendatang baru untuk memasuki industri ini karena dibutuhkan modal yang cukup besar untuk pengadaan fasilitas dan infrastruktur penunjang aktivitas produksi, keahlian dan pengetahuan khusus, ide-ide dalam melakukan inovasi, penguasaan rantai masokan, serta perhitungan skala produksi yang tepat.

Kedua, *sustainability* dalam aspek *society* ditinjau dengan melihat tanggungjawab sosial, kepatuhan terhadap aspek hukum dan *legal*, serta tanggungjawab sukarela yang dilakukan oleh perusahaan (White, 2004; Crowther & Aras, 2008). Dari sisi tanggungjawab sosial, penulis melihat bahwa perusahaan berkontribusi aktif untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat dalam bentuk menyerap tenaga kerja dari penduduk sekitar. Data internal perusahaan menunjukkan 20% dari 190 orang tenaga kerja di perusahaan merupakan masyarakat sekitar. Selain itu, perusahaan juga secara reguler memberikan kontribusi berupa iuran kepada banjar dan *dana punia* yang dikelola untuk mendukung kebutuhan operasional lingkungan. Berikutnya tanggungjawab sosial juga tampak melalui program-program *corporate social responsibility*, dalam bentuk sumbangan *waste product* ke panti asuhan secara berkala, menerima kunjungan studi wisata dari institusi pendidikan, menerima mahasiswa magang, serta penelitian skripsi. Berikutnya, kepatuhan terhadap aspek hukum dan *legal* tampak pada pembentukan badan usaha Perseroan Terbatas pada tahun 1993 serta kepatuhan terhadap regulasi terkait, antara lain kelengkapan perijinan seperti Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP), Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP), Nomor MD dari Badan Pengawas Obat dan Makanan Republik Indonesia (BPOM RI), dan lain sebagainya. Selain itu, kepatuhan terhadap regulasi juga tampak melalui penyusunan peraturan perusahaan berbasis undang-undang yang berlaku, yaitu UU No. 13 Tahun 2013 tentang ketenaga kerjaan, mekanisme Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK) berdasarkan UU No. 3 Tahun 1992, aturan keselamatan kerja berdasarkan UU No. 1 Tahun 1970 Pasal 4 ayat (1), aturan tentang mekanisme perhitungan upah kerja lembur berdasarkan Kep. 102/MEN/VI/2004, serta mekanisme pemberian tunjangan berdasarkan SE Menaker No. SE-07/MEN/1990. Dari sisi tanggungjawab sukarela, perusahaan berinisiatif untuk membangun hubungan baik dengan masyarakat dengan cara terlibat aktif dalam kegiatan kemasyarakatan dan memberikan sumbangan insidental pada momen-momen khusus.

Ketiga, *sustainability* dalam aspek kesejahteraan bagi karyawan tampak melalui adanya etika bisnis dan aturan kerja (Atkisson, 2012). Dalam penelitian ini, penulis menemukan pada Pasal 7 Peraturan Perusahaan ditemukan aturan tentang hubungan kerja untuk mengatur kesejahteraan karyawan dalam hubungan kerja dengan rekan kerja dan perusahaan. Selain itu, aturan kerja yang ada diharapkan dapat menciptakan keteraturan dan ketertiban di lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam bekerja. Di sisi lain, perusahaan juga menekankan etika dalam bekerja, yaitu selalu mengutamakan kualitas kerja, loyal terhadap perusahaan, bersih dan disiplin, memiliki *knowledge* yang memadai, serta saling menghargai sesama rekan kerja. Etika ini didukung oleh budaya organisasi yang menekankan kekeluargaan dan keterbukaan dalam berkomunikasi yang berkembang dalam perusahaan. Adanya kesejahteraan kerja ditopang dengan kenyamanan fasilitas dan lingkungan kerja menimbulkan kepuasan kerja dalam diri karyawan yang dapat menunjang bisnis terus berlangsung dalam jangka panjang. Penulis melihat kepuasan kerja melalui masa kerja karyawan, di mana dalam perusahaan ini ditemukan rata-rata rentang masa kerja karyawan adalah lima hingga 10 tahun dengan tingkat *turnover* karyawan yang relatif rendah pada bagian manajemen.

Keempat, *environmental sustainability* dalam penelitian ini dilihat melalui sistem pengolahan limbah, efisiensi penggunaan sumber daya, dan pembaharuan sumber daya alam (Daly, 2007; Tueth, 2010; The Dow Jones Sustainability Index dalam Wheelen & Hunger, 2012). Dalam sistem pengolahan limbah, penulis menemukan bahwa perusahaan telah melakukan praktek pengolahan limbah yang ramah lingkungan, yaitu dengan melakukan pemilahan limbah padat, cair, dan gas. Dalam hal ini limbah padat langsung dibuang ke Tempat Pembuangan Akhir (TPA), limbah cair diolah dengan bioteknologi sebelum dibuang ke saluran air di sekitar pabrik, sedangkan limbah gas dibuang dengan menggunakan cerobong asap dibantu dengan *exhaust* untuk meminimalisir dampak lingkungan yang dihasilkan. Selain itu, dari segi efisiensi sumber daya alam menemukan bahwa perusahaan melakukan efisiensi penggunaan listrik dan air dengan cara membangun kesadaran untuk melakukan penghematan di kalangan karyawan, menggunakan isolator untuk menampung panas yang dibutuhkan untuk menghangatkan air dalam menunjang aktivitas produksi, serta mulai menerapkan teknologi otomasi dalam menghemat penggunaan air di pabrik. Terakhir, dalam hal pembaharuan sumber daya perusahaan ikut serta dalam program *ngadas* yang digagas oleh Pemerintah Provinsi Bali, yaitu pemberian bibit ternak untuk dikembangkan oleh peternak lokal. Sehubungan dengan telah berakhirnya program *ngadas* saat ini perusahaan lebih menekankan program kerja sama dengan pemasok dalam melakukan pembaharuan sumber daya yang menjadi bahan baku dalam aktivitas produksi.

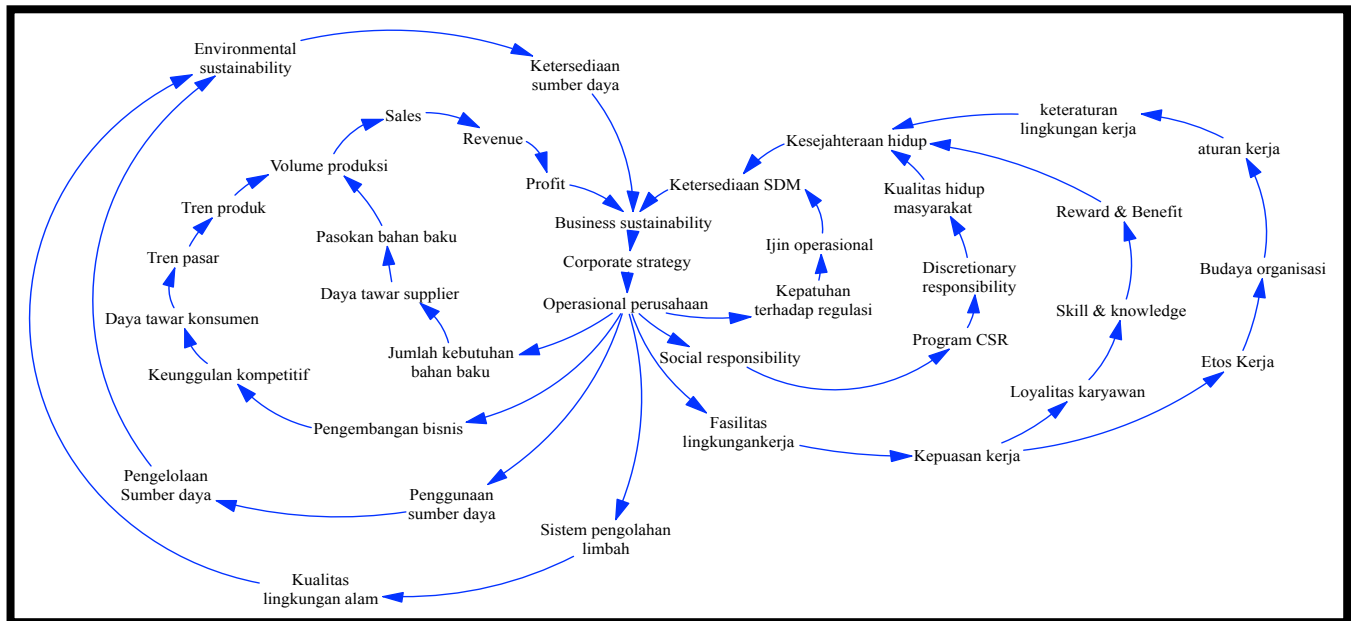
Piramida Level 2 : Analisis Sistem

Analisis sistem dalam perusahaan terkait dengan *business sustainability system* dan *environmental sustainability system*. Dalam hal ini *business sustainability system* terkait dengan pembahasan sistem ekonomi,

kemasyarakatan, dan kesejahteraan yang berkembang di masyarakat. Sedangkan *environmental sustainability system* dibangun di atas sistem keberlangsungan lingkungan dan alam. Selanjutnya, keempat sistem tersebut akan dihubungkan dalam sebuah *causal loop*

dan siapa pihak-pihak yang terlibat dalam suatu proses inovasi.

Pada penelitian ini, penulis menemukan ada empat inovasi yang dilakukan, yaitu inovasi dalam aspek ekonomi, peningkatan kesejahteraan karyawan,



Gambar 8. Integrasi *sustainability system* ke dalam *corporate strategy* perusahaan
 Sumber : Hasil olahan penulis

diagram besar yang menunjukkan sistem yang berlangsung dalam perusahaan.

Dalam sistem yang berkembang di perusahaan, integrasi konsep *sustainability* ke dalam *corporate strategy* terhubung melalui rangkaian *business sustainability*, *corporate strategy*, dan operasional perusahaan. Dalam hal ini *corporate strategy* dipengaruhi oleh *business sustainability* perusahaan dan mempengaruhi aktivitas operasional agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang diharapkan. *Leverage point* dalam sistem yang berlangsung di perusahaan terletak pada aktivitas operasional perusahaan sebagai penggerak sistem yang dipengaruhi oleh *corporate strategy*. Selain itu, terdapat pula penggerak sistem lainnya, antara lain ketersediaan sumber daya alam yang dipengaruhi oleh *environmental sustainability*, kepuasan kerja karyawan yang membentuk kesejahteraan hidup dan mendorong sebuah sistem membentuk ketersediaan sumber daya manusia bagi perusahaan, serta aktivitas operasional untuk memperkuat daya tawar terhadap konsumen dan pemasok agar perusahaan dapat terus mempertahankan profitabilitasnya dalam mewujudkan sebuah entitas bisnis yang *sustainable*. Terakhir, tanggungjawab sosial dalam melakukan aktivitas operasional bisnis juga menjadi sangat penting untuk menciptakan kesejahteraan hidup bagi masyarakat yang sangat berpengaruh terhadap keberadaan dan keberlangsungan lingkungan bisnis di suatu wilayah.

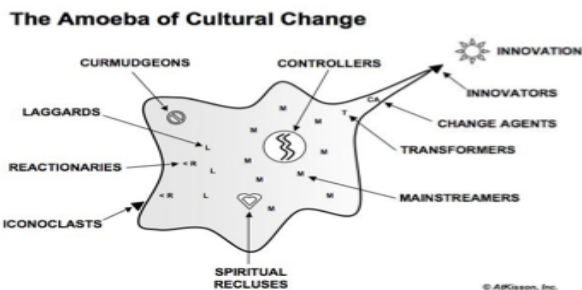
Piramida Level 3 : Inovasi

Dalam melakukan inovasi ada dua hal yang perlu diperhatikan, yaitu inovasi apa yang akan dikembangkan

tanggungjawab terhadap masyarakat, serta tanggungjawab terhadap lingkungan dan alam. Pertama, dalam aspek ekonomi beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan antara lain melakukan *backward* dan *forward integration* dengan tujuan memperkuat posisi perusahaan dalam industri, menjamin terpenuhinya kebutuhan produksi, serta memperluas jangkauan pasar untuk meningkatkan pendapatan dan memaksimalkan potensi *profit* yang dapat diperoleh oleh perusahaan. Penulis menilai opsi ini akan menjadi nilai tambah ketika dikombinasikan dengan inovasi pengembangan varian produk yang selama ini telah diterapkan oleh perusahaan. Kedua, dari sisi inovasi dalam aspek *society*, perusahaan dapat memperluas program CSR dalam bidang pendidikan dan ilmu pengetahuan kepada masyarakat sekitar, salah satunya dapat diwujudkan dengan mengembangkan mekanisme program kerja *part-time* bagi masyarakat sekitar yang duduk di kelas tiga SMA. Sehingga, dalam jangka panjang perusahaan dapat meningkatkan penyerapan tenaga kerja terhadap penduduk setempat. Ketiga, inovasi dalam aspek kesejahteraan dapat dilakukan dengan memberikan sebagian saham dengan prosentase tertentu bagi karyawan yang telah menempuh masa kerja lebih dari jangka waktu tertentu, misalnya 10 tahun. Hal ini dilakukan dengan tujuan agar karyawan memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan sehingga dapat memicu peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Kemudian, mulai tahun 2014 perusahaan juga mulai menerapkan mekanisme *reward and benefit* berbasis hasil *performance appraisal*. Terakhir, dari sisi tanggungjawab terhadap lingkungan dan alam perusahaan melakukan inovasi dalam bentuk meningkatkan penggunaan teknologi dalam meningkatkan efisiensi

sumber daya. Salah satu upaya sederhana yang dapat dilakukan adalah mengganti keran di seluruh kantor, *meat shop*, dan *pantry* dengan keran otomatis seperti yang telah diterapkan di pabrik. Selain itu, penulis melihat jika perusahaan mampu mengoptimalkan penggunaan air hasil pengolahan limbah untuk menunjang proses produksi akan meningkatkan efisiensi penggunaan air secara signifikan.

Berikutnya, Atkisson (2009) menjelaskan bahwa suatu proses inovasi sangat dipengaruhi oleh pihak-pihak terkait. Sehubungan dengan hal ini Atkisson mencoba memetakan karakter dari pihak-pihak terkait dalam sebuah *tools* yang disebut amoeba.



Gambar 9. Pihak-pihak terkait dalam proses inovasi
 Sumber : Atkisson (2009)

Tabel 3. Peranan tiap-tiap pihak dalam proses inovasi

| Peran | Inovasi Produk | Inovasi Manajemen |
|--|--|--|
| <i>Innovator</i> | Presiden Komisaris | Direktur Utama Direktur Operasional |
| <i>Change Agent</i> | Presiden Komisaris | Direktur Utama Direktur Operasional |
| <i>Controller</i> | Direktur Utama Direktur Operasional | Direktur Utama Direktur Operasional |
| <i>Transformer</i> | Karyawan yang pro-perubahan | <i>Senior officer</i> , karyawan manajemen |
| <i>Mainstreamer</i> | Karyawan yang menyukai status quo | Karyawan manajemen |
| <i>Reactionaries, laggards, curmudgeon, iconoclast</i> | Karyawan yang lambat beradaptasi | Karyawan pabrik |

Sumber : Hasil olahan penulis

Secara umum yang menjadi *innovator* dan *change agent* dalam proses inovasi produk pada perusahaan adalah Presiden Komisaris. Peranan ini terkait dengan latar belakang pendidikannya sebagai lulusan *food technology* dari Jerman. Sedangkan Direktur Utama dan Direktur Operasional lebih banyak memegang peranan sebagai *controller* yang memastikan seluruh proses inovasi berjalan lancar. Berikutnya, dalam inovasi yang dilakukan pada manajemen perusahaan, Direktur Utama dan Direktur Operasional lebih banyak berperan sebagai *innovator* sekaligus *change agent* dan *controller* secara bergantian. Pada umumnya sebagian besar karyawan manajemen berperan sebagai *transformer* atau *mainstreamer* yang membantu manajemen puncak melancarkan proses inovasi dalam perusahaan atau tidak keberatan terhadap inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam penelitian ini penulis menemukan bahwa karyawan pabrik cenderung lebih sering bertindak sebagai *reactionaries*, *laggards*, *curmudgeons* atau *iconoclast* dalam bentuk menolak perubahan karena khawatir kenyamanannya akan terusik.

Piramida Level 4 : Strategi

Berdasarkan analisis tingkat penguasaan pasar yang dirumuskan menggunakan matriks BCG, penulis menemukan bahwa perusahaan berada pada kuardran *stars*, yaitu perusahaan memiliki tingkat penguasaan pasar tinggi dan berada dalam pasar yang sedang bertumbuh. Dengan kondisi tersebut, rekomendasi strategi yang dapat diberikan bagi perusahaan adalah diversifikasi, penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk (David, 2011). Untuk memperkuat analisis yang dilakukan dalam pemilihan strategi, penulis menggunakan matriks Ansoff dalam mempertimbangkan strategi yang paling tepat dengan memperhatikan produk yang akan ditawarkan dan pasar yang akan dituju (Rowe, 2008).

| Produk | Pasar | |
|--------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| | Baru | Lama |
| Lama | Market Development • 0-5 tahun | ⓧ |
| Baru | Diversification • 10-15 tahun | Product Development • 5-10 tahun |

Gambar 10. Analisis *corporate strategy* perusahaan pengolahan daging
 Sumber : Hasil olahan penulis

Mempertimbangkan potensi dan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan saat ini, dalam lima tahun mendatang strategi yang paling sesuai bagi perusahaan adalah *market development* karena dalam tiga tahun terakhir cenderung tidak ada perkembangan *major* pada produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Namun, manajemen puncak saat ini masih memiliki potensi untuk mengembangkan pasar untuk terus meningkatkan tingkat profitabilitas dan angka penjualan dalam mendorong terciptanya *business sustainability*. Berikutnya, dalam lima hingga 10 tahun mendatang penulis menilai *product development* dapat menjadi pilihan strategi yang tepat bagi perusahaan. Seiring dengan kembalinya para calon suksesor setelah menempuh pendidikan sarjana di luar negeri, keberagaman latar belakang pendidikan calon suksesor membuat perusahaan akan memiliki kemampuan dan sumber daya yang sangat memadai untuk melakukan pengembangan produk dengan tujuan meningkatkan daya tawar perusahaan terhadap konsumen. Dalam 10 hingga 15 tahun mendatang, seiring dengan pertumbuhan basis pasar dan perkembangan produk yang sudah dilakukan oleh perusahaan, maka akan terjadi peningkatan kebutuhan terhadap bahan baku untuk menunjang proses produksi. Selain itu perusahaan juga akan membutuhkan jaringan distribusi yang semakin luas. Mempertimbangkan kebutuhan tersebut, penulis berpendapat bahwa diversifikasi usaha dapat menjadi pilihan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam bentuk *backward* dan *forward integration* untuk memperkuat penguasaan rantai pasokan dan keunggulan kompetitif perusahaan dalam industri. Hal ini sejalan dengan semakin banyaknya anggota keluarga yang terlibat di dalam perusahaan di mana pembentukan unit bisnis strategis dapat menjadi solusi yang tepat untuk membagi kepemilikan dan kontrol dalam pengelolaan bisnis keluarga.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada subjek penelitian ini, diperoleh beberapa kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi kemajuan kinerja perusahaan.

Pertama, aspek ekonomi *corporate strategy* terbukti menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dengan mendorong peningkatan kinerja finansial dan meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Kedua, dalam aspek *society*, penekanan integrasi pelaksanaan tanggung jawab sosial, kepatuhan terhadap hukum dan regulasi, serta tanggungjawab sukarela dalam implementasi strategi membuat perusahaan memiliki citra positif yang berpengaruh terhadap keberlangsungan bisnis perusahaan dalam jangka panjang.

Ketiga, dalam aspek lingkungan hidup, aktivitas operasional perusahaan sangat menentukan terciptanya *environmental sustainability* sebagai keunggulan kompetitif perusahaan melalui ketersediaan sumber daya alam yang dibutuhkan dalam jangka panjang.

Keempat, dalam aspek kesejahteraan karyawan, *corporate strategy* menentukan aktivitas operasional yang berpengaruh terhadap kenyamanan dan kepuasan kerja bagi karyawan untuk menciptakan keunggulan kompetitif dalam bentuk ketersediaan sumber daya manusia.

Kelima, keunggulan kompetitif tercapai jika perusahaan mampu menetapkan *corporate strategy* yang membuat aktivitas operasional perusahaan mampu menjaga keseimbangan antara *business sustainability* dan *environmental sustainability*.

Hasil penelitian merekomendasikan dua saran, yaitu pembentukan *holding company* dan penyesuaian struktur organisasi perusahaan. Pembentukan *holding company* sangat baik untuk dipertimbangkan demi pemerataan distribusi kewenangan dan jabatan terhadap seluruh anggota keluarga yang terlibat dalam perusahaan, sehingga sanggup memperkecil potensi terjadinya konflik internal keluarga. Di sisi lain hal tersebut akan memperkuat posisi perusahaan dalam industri. Penyesuaian struktur organisasi perusahaan ditujukan untuk memenuhi ketentuan Undang-Undang Perseroan Terbatas. Oleh karenanya, Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) menjadi lembaga tertinggi yang membawahi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Dengan demikian, pembagian tugas, kewenangan, dan tanggung jawab dapat dipisahkan demi tercapainya efektivitas dan efisiensi serta keberlanjutan perusahaan (*corporate sustainability*).

DAFTAR PUSTAKA

Aroma. (2013). *About Aroma*. Retrieved September 25, 2013, from www.aroma.co.id/about-aroma.php

Atkisson, A. (2002). *The ISIS Accelerator Overview*. Atkisson Inc. Retrieved September 25, 2013, from <http://www.atkisson.com>

Atkisson, A. (2009). *ISIS: Systems and Sustainability*. Presented at CEMUS, Uppsala University, Sweden, 27 August 2009.

Atkisson, A. (2012). *Life Beyond Growth*. Institute for Studies in Happiness, Economy, and Society. Tokyo: ISIS Academy.

Badan Pusat Statistik. (2013). *Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan II-2013*. Berita Resmi Statistik BPS.

Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2013). *Pertumbuhan Ekonomi Bali Triwulan I Tahun 2013*. Berita Resmi Statistik Provinsi Bali.

Bonn, I., & Fisher, J. (2011). Sustainability: The Missing Ingredient in Strategy. *The Journal of Business Strategy*, 18 (2), 105-122.

Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate Social Responsibility*. Frederiksberg, Denmark: Ventus Publishing ApS.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (Summer 1999). Defining The Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-39.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill Education.

Daly, H. E. (2007). *Ecological Economics and Sustainable Development, Selected Essays of Herman Daly*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases 13rd Edition*. Essex: Pearson Education.

Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey: FT Press.

Hukum Online. (2013, Juni 25). *Inilah Industri Prioritas Pada AEC 2015*. Retrieved September 25, 2013, from <http://www.hukumonline.com/berita/baca/lt51c8e5514f209/inilah-industri-prioritas-pada-aec-2015>

Ibrahim, N. A., Angelidis, J. P., & Parsa, F. (2008, Mar). Strategic Management of Family Businesses: Current Findings and Directions for Future Research. *International Journal of Management* 25.1, 95-110, 198.

Iskandar, E. D. (2011, Oktober 31). *Credit Suisse Kuliti 3.568 Bisnis Keluarga di Asia*. Retrieved September 25, 2013, from <http://swa.co.id/listed-articles/23548>

Gero, P. P. (2011, Oktober 31). *Bisnis Keluarga Pilar Penting Bagi Perekonomian Asia*. Retrieved September 25, 2013, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/10/31/19102849/Bisnis.Keluarga.Pilar.Penting.bagi..Perekonomian.Asia>

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (7th Edition ed.)*. Essex: Pearson Education Limited.

Koester, E. (2011). *Green Entrepreneur Handbook: The Guide to Building and Growing a Green and Clean Business*. Florida: CRC Press.

Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2008). *Business Logic for Sustainability: A Food and Beverage Industry Perspective*. 2008: Palgrave Macmillan.

Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: Rosda.

O'Hara, W. T., & Mendel, P. (2002). The World's Oldest Family Companies: Convincing Evidence that Smaller Firms Usually Outlast Larger Ones. *Spring*.

Pearce, J. A., & Robinson, R. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and*

- Control* (8th Edition ed.). New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Poza, E. J. (2010). *Family Business 3E*. Mason: South Western Cengage Learning.
- Rastogi, V., Tamboto, E., Tong, D., & Sinburimsit, T. (2013, Maret 5). *Indonesia's Rising Middle-Class and Affluent Consumers*. Retrieved September 25, 2013, from https://www.bcgperspectives.com/content/articles/center_consumer_customer_insight_consumer_products_indonesias_rising_middle_class_affluent_consumers/
- Rowe, J. (2008). *Studying Strategy*. Frederiksberg, Denmark: Ventus Publishing ApS.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic Management of The Family Business: Past Research and Future Challanges. *Family Business Review*, 10 (1), 1-36.
- S&P Dow Jones Indices McGraw Hill Financial. (2013). *Dow Jones Sustainability World Index Guide Version 12.2*. Zurich: Robeco SAM AG.
- Steger, U., Ionescu-Somers, A., & Salzman, O. (2007). *The Economic Foundations of Corporate Sustainability. Corporate Governance*, 7 (2), 162-175.
- The World Bank. (2013). *Ikhtisar Ekonomi Indonesia*. Retrieved Sept 25, 2013, from www.worldbank.org/in/country/indonesia/overview
- Tueth, M. (2010). *Fundamentals of Sustainable Business: A Guide for The Next 100 Years*. Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Viva News. (2009, September 24). *2015, Omzet Industri Makanan Tembus Rp500T*. Retrieved September 25, 2013, from http://log.viva.co.id/news/read/81756-2015_omzet_industri_makanan_tembus_rp_500_t
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- White, C. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business Research Methods*. Ohio: Thomson South-Western.