MANAJEMEN BISNIS DAN PENGEMBANGAN FUNGSI PRODUKSI/OPERASI BISNIS PAKAN TERNAK UNGGAS PADA PT. XYZ UNIT GEDANGAN DI SIDOARJO

Cynthia Sugiono dan Bambang Haryadi
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: cynthiasugiono@gmail.com; harya@peter.petra.ac.id

***Abstrak*-PT. XYZ unit Gedangan merupakan produsen pakan ternak unggas yang sangat dibutuhkan untuk menopang pertumbuhan industri peternakan khususnya di Jawa Timur. Penelitian ini bertujuan mengetahui penerapan manajemen bisnis pakan ternak unggas, analisis lingkungan internal dan eksternal, dan rencana pengembangan fungsi produksi/operasi pada PT. XYZ unit Gedangan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan *in-depth interview* dan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen bisnis pakan ternak unggas pada perusahaan ini sudah teroganisir menurut fungsi-fungsi manajemen dan bisnis yang benar, namun pengelolanya masih kurang responsif dalam menangani lonjakan permintaan yang terjadi, karena kapasitas yang tersedia belum mampu mengimbangi lonjakan permintaan pasar. Selain itu, peran kepala departemen *procurement* juga terlalu dominan dalam pembelian bahan baku. Kekuatan perusahaan berasal dari produk dan layanan yang berkualitas, sedangkan kelemahan pada kapasitas produksi yang belum dikembangkan. Peluang yang dimiliki berasal dari pertumbuhan pasar yang pesat, sedangkan ancaman berasal dari kompetitor yang memiliki kapasitas produksi lebih besar. Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa alternatif strategi yang cocok adalah strategi diferensiasi. Rencana pengembangan usaha yang diusulkan peneliti adalah melakukan peremajaan mesin-mesin produksi dengan kapasitas yang lebih besar.**

***Kata Kunci*-Manajemen, Pengembangan, Produksi, Operasi, Pakan Ternak Unggas**

I. PENDAHULUAN

Industri peternakan merupakan sebuah sektor ekonomi yang berpotensi tinggi dalam menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang berkualitas. Hal ini dikarenakan sektor ini dianggap memiliki stabilitas dana tunai dalam bentuk kolateral dan nilainya juga tidak berkurang karena inflasi (Soedjana, 2011, p. 156). Selain itu, sektor peternakan ini juga berperan dalam ketersediaan konsumsi daging dan produk turunannya bagi masyarakat sebagai tambahan sumber protein (Supit, 2012).

Potensi sektor peternakan ini masih sangat besar dikarenakan banyaknya jumlah penduduk Indonesia, yaitu sejumlah 241 juta jiwa lebih pada tahun 2011 dengan tingkat pertumbuhan penduduk sebesar 1,49% per tahun (republika.co.id, 2011), sedangkan konsumsi produk peternakan masih sangat rendah jika dibandingkan Malaysia (Nuriyanto, 2012).

Situasi dan kondisi peternakan nasional terlihat dari kinerja industri perunggasan dimana daging unggas berkontribusi sebesar 65 % dari total produksi daging nasional dan telur ayam berkontribusi sebesar 70,1 % dari total produk telur nasional (poultryindonesia.com, 2012). Menurut koordinator Forum Masyarakat Perunggasan Indonesia (FMPI), konsumsi daging *broiler* dan telur ayam nasional hanya sebesar 7 kg/tahun per kapita dan 87 butir/tahun/per kapita, sedangkan Malaysia telah mencapai lebih dari 36 kg/tahun per kapita dan 311 butir/tahun/per kapita pada tahun 2011 (Utoyo, 2011).

Meskipun demikian, ada tren kenaikan konsumsi daging *broiler* dan telur ayam dari tahun ke tahun. Tren kenaikan ini tidak lepas dari peran peningkatan jumlah kelas menengah, sehingga faktor kesadaran masyarakat akan gizi juga ikut meningkat (Supit, 2012). Eksistensi pertumbuhan kelas menengah ini memang sesuai dengan pernyataan Bank Dunia yang mengatakan bahwa dari tahun 2003 hingga tahun 2011, jumlah kelas menengah Indonesia telah mengalami peningkatan sebesar 45 juta orang dengan karakteristik pembelanjaan harian sebesar US$2-US$20 (Kompas.com, 2011).

Potensi kenaikan konsumsi ayam *broiler* dan telur ini di masa mendatang akan sangat berpengaruh pada perkembangan industri peternakan unggas dan juga industri komplementernya, yaitu industri pakan ternak unggas (Hermanta, 2007). Pakan merupakan salah satu komponen terpenting dalam industri peternakan unggas dan berkontribusi hingga sebesar 70-80% dari total biaya produksi peternakan unggas (Datacon, 2008). Oleh karena itu, perusahaan yang bergerak di bidang pakan ternak unggas dituntut mampu memproduksi pakan yang murah dan berkualitas. Pakan yang murah akan membuat peternak mampu meningkatkan skala usaha dan keuntungan per satuan, sedangkan pakan yang berkualitas akan meningkatkan konversi pakan terhadap hasil ternak sehingga proses pemberian pakan menjadi lebih efisien (garutkab.go.id, 2009).

Pada tahun 2009, Indonesia *Commercial News Letter* menyatakan bahwa jumlah pemain industri pakan ternak nasional sebanyak 81 perusahaan dan paling banyak tersebar di Jawa Timur, yaitu sejumlah 15 pabrik pakan ternak besar (dalam Destiana, 2010, p. 3). Pemain besar di industri pakan ternak unggas nasional antara lain Charoen Pokphand, Japfa Comfeed, Sierad Produce, CJ Feed, Gold Coin, dan Sentra

Profeed. Perusahaan skala besar tersebut umumnya terintegrasi dengan industri peternakan dan pengolahan produk ternak (Destiana, 2010, p. 2).

Di tengah pesatnya pertumbuhan industri peternakan dan industri komplementernya, yaitu industri pakan ternak, PT. XYZ unit Gedangan mengalami masalah tingginya lonjakan permintaan dari departemen *sales*, sedangkan kapasitas produksi harian terbatas. Hal tersebut mengakibatkan para buruh harus bekerja di luar hari normal untuk mengisi *gap* itu. Jika hal ini berlangsung terus menerus, dikhawatirakan produktivitas buruh akan menurun (Destriawan, 2012).

Teori yang digunakan pada penelitian ini, antara lain:

a. Fungsi manajemen (Bateman & Snell, 2011; Nickels, McHugh, & McHugh, 2008; Solihin, Manajemen Stratejik, 2012; Solihin, Pengantar Manajemen, 2009; Sumarni & Soeprihanto, 2010)

Fungsi manajemen terdiri dari *planning* (meliputi tujuan organisasi, mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan itu, menentukan sumber daya yang dibutuhkan, menetapkan standar yang pasti), *organizing* (membuat orang tertarik terhadap organisasi, menspesifikkan tanggung jawab per pekerjaan, mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan ke dalam unit kerja, mengalokasikan sumber daya, dan menciptakan kondisi sehingga orang-orang dan juga sumber daya lainnya dapat bekerja bersama untuk mencapai kesuksesan maksimal), *leading* (menstimulasi orang-orang agar melakukan hal-hal dengan baik), *dan controlling* (melakukan *monitoring* kinerja dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan).

b. Fungsi bisnis yang diteliti fungsi pemasaran, sumber daya manusia, keuangan/akuntansi, sistem informasi manajemen, dan produksi/operasi (Assauri, 2008; Barney & Hesterly, 2010; David, 2011; Jacobs, Chapman, 2006; Chase, & Aquilano, 2009; Heizer & Render, 2008; Kotler & Keller, 2009; Kumar & Suresh, 2008; Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2007; Madura, 2007; Nickels, McHugh, & McHugh, 2008; Schermerhorn, 2011; Schroeder, 2008; Sumarni & Soeprihanto; 2010; Wijayanto, 2012).

Pemasaran merupakan proses perencanaan dan eksekusi dari pemikiran, *pricing*, promosi, dan distribusi barang dan jasa untuk memfasilitasi pertukaran yang memuaskan antara tujuan individu dan organisasi. Fungsi sumber daya manusiamerupakan proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan, penilaian kinerja, pemberian *reward*, sampai dengan pemutusan hubungan kerja. Fungsi keuangan merupakan fungsi bisnis yang bertugas dalam memperoleh dana untuk perusahaan dan mengelola dana perusahaan tersebut, sedangkan akuntansi adalah pencatatan, pengklasifikasian, ringkasan, dan interpretasi dari kejadian-kejadian dan transaksi-transaksi finansial untuk menyediakan manajemen dan pihak-pihak yang tertarik dengan informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang baik. Fungsi sistem informasi manajemen mengumpulkan semua data internal dan eksternal perusahaan untuk meningkatkan performa perusahaan dengan meningkatkan kualitas keputusan manajerial). Fungsi produksi/operasi berkaitan dengan pengubahan input menjadi output, menggunakan sumber daya fisik, untuk menyediakan kegunaan yang diinginkan oleh konsumen sambil mencapai tujuan organisasi, yaitu efektif, efisien, dan *adoptability*.

c. Analisis lingkungan internal menggunakan pendekatan fungsional (David, 2011; Dirgantoro, 2007; Kotler & Keller, 2009; Mathis & Jackson, 2006)

Dalam melakukan analisis lingkungan internal perusahaan, maka perlu dilakukan proses pengumpulan dan penggabungan informasi terkait fungsi bisnis yang ada dalam suatu perusahaan. Proses internal *audit* memberi peluang bagi partisipan untuk memahami pekerjaan mereka, departemen, dan divisi yang tepat untuk organisasi secara keseluruhan. Internal *audit* merupakan alat yang sangat baik untuk meningkatkan proses komunikasi dalam suatu organisasi untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan

d. Analisis Lingkungan Eksternal menggunakan Porter *Five Forces Model* (Barney & Hesterly, 2010; David, 2011; Solihin, Pengantar Manajemen, 2009)

Porter *Five Forces Model* terdiri dari ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, daya tawar pembeli, daya tawar *supplier*, dan persaingan di industri yang sama untuk menganalisis peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan.

e. Analisis SWOT (Pearce & Robinson, 2005; Rangkuti, 2006; Schermerhorn, 2011; Solihin, Manajemen Strategik, 2012)

Analisis SWOT merupakan alat untuk mencocokkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, sehingga dapat memunculkan strategi alternatif.

f. Strategi tingkat unit bisnis (Barney & Hesterly, 2010; Dyck & Neubert, 2009; Heizer & Render, 2008; Schermerhorn, 2011; Solihin, Manajemen Stratejik, 2012)

Strategi tingkat unit bisnis dibuat pada level unit bisnis, divisi, atau pada level produk dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu. Jenis strategi unit bisnis antara lain strategi *cost leadership* (berfokus dalam meraih keunggulan dari pengurangan biaya di bawah semua kompetitornya), strategi diferensiasi (berusaha untuk memiliki keunikan pada dimensi tertentu dari produk yang dihasilkan, dimana keunikan tersebut dianggap bernilai oleh konsumen), dan strategi fokus (berkonsentrasi ke segmen pasar yang spesial dalam bentuk grup *niche* pelanggan, daerah geografis, atau lini produk atau jasa).

g. Model pengembangan bisnis (David, 2011)

Model pengembangan bisnis yang digunakan antara lain penetapan kebijakan dan alokasi sumber daya.

Rencana pemecahan masalah penelitian dilakukan dengan menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, melakukan analisis SWOT untuk merumuskan beberapa strategi alternatif dan kemudian merumuskan rencana pengembangan fungsi produksi/operasi. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan fungsi-fungsi manajemen bisnis pakan ternak unggas, mengidentifikasi situasi dan kondisi lingkungan internal dan eksternal, melakukan analisis SWOT, dan membuat rencana pengembangan fungsi produksi/operasi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskripsi kualitatif dengan metode studi kasus. Menurut Umar (2005, pp. 33-34), penelitian kualitatif digunakan untuk menguraikan sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu, dengan cara mengumpulkan fakta, kemudian menguraikan secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang akan dipecahkan sedangkan Bungin (2010, p. 19) mengatakan bahwa studi kasus diartikan sebagai penelitian yang terinci tentang seseorang atau sesuatu unit sosial selama kurun waktu tertentu. Objek penelitian ini adalah fungsi-fungsi manajemen bisnis yang diorientasikan pada permasalahan belum dikembangkannya kapasitas produksi yang dibutuhkan oleh PT. XYZ unit Gedangan dalam mengatasi lonjakan permintaan. Teknik penentuan nara sumber yang digunakan adalah dengan *nonprobability sampling*, jenis *purposive sampling* terhadap 9 orang informan. Sugiyono (2012, pp. 218-219) mengatakan bahwa *nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel, sedangkan *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, yaitu sumber data merupakan orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan peneliti. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan *in-depth interview* (sumber primer) dan dokumen perusahaan (sumber sekunder). *In-depth interview* memungkinkan pewawancara menggali apa yang tersembunyi di sanubari seseorang, apakah yang menyangkut masa lampau, masa kini, maupun masa depan (Bungin, 2010, p. 67), sedangkan dokumen diartikan sebagai catatan peristiwa yang sudah berlalu dan dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang, serta biasanya digunakan sebagai pelengkap dari metode wawancara dalam penelitian kualitatif (Sugiyono, 2012, p. 240). Uji validitas dan reliabilitas menggunakan triangulasi sumber, yaitu dilakukan dengan cara uji silang data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data tersebut dapat dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis hingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2012, p. 273). Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber; pemeriksaan keabsahan data; menguji keabsahaan data menggunakan teknik triangulasi sumber; melakukan penafsiran data (Moleong, 2007).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. XYZ unit Gedangan merupakan salah satu cabang dari PT. XYZ yang bergerak di bidang produksi pakan ternak unggas. Perusahaan ini dipimpin oleh seorang *Head of Unit* dan dikelola oleh *professional* karena bukan merupakan perusahaan keluarga. Jumlah karyawan yang ada di perusahaan ini berjumlah 249 orang.Perusahaan ini didirikan di atas lahan seluas 4 hektar. Jam operasional kantor dimulai pada pukul 08.00 – 17.00 WIB, sedangkan jam operasional pabrik terbagi menjadi 3 *shift*, yaitu pukul 07.00 – 15.00 WIB, pukul 15.00 – 23.00 WIB, dan pukul 23.00 – 07.00 WIB. Produk yang dijual antara lain 5 macam konsentrat untuk ayam *layer* (bentuk tepung) dan 8 jenis pakan jadi untuk ayam *broiler* (bentuk *pellet, cross crumble, fine crumble*). Departemen-departemen yang ada di perusahaan ini antara lain departemen *sales*, PGA, *finance/accounting, plant, procurement*, dan *quality control*.

A. Manajemen Bisnis Pakan Ternak Unggas

Manajemen pemasaran dijalankan oleh departemen *sales* yangmelakukan *planning* dengan cara membuat *budgeting*berdasar situasi global tahun berjalan, meliputi volume penjualan dan perkiraan laba rugi sebelum tahun berjalan yang dibuat di bulan September dan diolah di bulan Oktober; evaluasi kebutuhan konsumen dengan mendatangi *door to door*; menetapkan harga (biaya produksi+ *raw material + margin*); melakukan *positioning* produk sebagai pakan yang berkualitas tinggi; penetapan program pemasaran dengan penempatan PPL (Petugas Penyuluh Lapangan) ke peternakan pelanggan, kunjungan TS (*technical service*), pemberian barang promosi, penyuluhan, *gathering*, konsultasi manajemen. *Organizing* dilakukan dengan pembagian tugas di departemen *sales* menjadi bagian administrasi *sales* (pembukuan, DO, dan pembayaran), bagian TS (*technical service*), dan bagian *data support*; jaringan distribusi menggunakan *poultry shop*, atau *direct sales* ke peternakan besar, atau pembeli yang datang ke perusahaan. *Leading* dengan cara melakukan rapat dengan *supervisor* setiap hari Senin, sedangkan dengan tim lengkap dilakukan setiap 21 hari, termasuk dengan *Head of Unit*; adanya target dan *action plan*, serta realisasi pekerjaan yang dijadikan indikator penilaian untuk *reward. Controlling* dilakukan denganpengukuran produktivitas tenaga *sales* dilihat dari berapa lama prospek didapat, volume omzet yang diperoleh, dan TOP (*Term of Payment*); pengukuran efektivitas pemasaran dilihat dari omzet penjualan dan tingkat keluhan konsumen.

Manajemen sumber daya manusia dijalankan oleh departemen PGA yang melakukan *planning* dengan membuat *man power planning* di akhir tahun; membuat rencana rekrutmen dan seleksi karyawan dengan FPTK (Formulir Penerimaan Tenaga Kerja) yang dibuat 1 bulan sebelum karyawan dibutuhkan; membuat rencana program pelatihan di akhir tahun, terkait menu dan tujuan pelatihan. *Organizing* dengan cara pembagian tugas di departemen PGA menjadi bagian personalia (administrasi personalia, rekrutmen, dan pelatihan), *general affair (*kebersihan pabrik, kebersihan kantor, kendaraan dinas, operator telepon dan *fotocopy*, admin), dan *payroll;* melakukan perekrutan dari internal maupun eksternal, serta melakukan seleksi dengan wawancara, tes tertulis, psikotest, tes kesehatan; membagi beban kerja berdasar struktur organisasi yang ada ke dalam *job description*; melapor ke HoU dilakukan setiap 2 bulan sekali pada saat rapat koordinasi yang dihadiri oleh semua departemen dan HoU. *Leading* yang dilakukan dengan cara mengadakan ForKom dan di sana dilakukan *refresh* ulang mengenai 5S, KATIGA, Kaizen (*continuous improvement*),

sehingga nantinya karyawan terus teringat akan nilai-nilai perusahaan; mengadakan *event-event* lomba olah raga untuk saling mendekatkan karyawan, semisal lomba futsal; memberlakukan sistem insentif untuk tenaga *sales*, sedangkan bonus biasanya diberikan setiap tahun sekali ke semua karyawan perusahaan. Golongan I & II sama rata, golongan III berdasar IPA; mengenalkan tentang perusahaan dan juga karyawannya ke karyawan baru. *Controlling* dilakukan dengan melakukan penilaian kinerja 3 kali dalam setahun, hasilnya akan dijadikan dasar kenaikan gaji di tahun berikutnya, dan setiap karyawan akan dinilai oleh masing-masing atasannya dengan menggunakan *form* PPK; melakukan pemeliharaan tenaga kerja dengan mengikutkan karyawannya ke dalam program Jamsostek dan adanya SK direksi tentang fasilitas kesehatan, serta adanya upaya preventif dengan menerapkan SMKATIGA; melakukan pemecatan ke pegawai yang melanggar aturan.

Manajemen keuangan/akuntansi dilakukan oleh departemen *finance/accounting* yang melakukan *planning* dengan cara melakukan peramalan setiap bulan, kemudian akan diperkecil menjadi mingguan, dan penganggaran tersebut dilakukan setelah departemen *finance/accounting* mengetahui kebutuhan finansial dari tiap departemen. *Organizing* dilakukan dengan membagi tugas pada departemen *finance/accounting* menjadi bagian *accounting* (*account receivables, inventory control, costing, technical goods,* dan *general ledger)* dan bagian *finance* (kasir)*;* mengajukan permintaan dana ke pusat apabila ternyata dananya tidak cukup; tugas departemen *finance/accounting* adalah menagih piutang dan membayar hutang yang jatuh tempo. *Leading* dilakukan dengan melakukan koordinasi setiap hari dengan para *staff finance/acounting* untuk memberitahu informasi-informasi yang terkait dengan keuangan. *Controlling* dilakukan setiap hari di internal departemen dan setiap bulan kepala departemen F&A juga melapor ke HoU dan juga kepala divisi *finance/accounting* yang ada di pusat dalam bentuk laporan keuangan.

Manajemen sistem informasi manajemen dilakukan oleh 2 orang *staff* IT yang tidak melakukan *planning* karena perencanaan tentang *software* yang akan dipakai semua berasal dari pusat, unit ini hanya perlu menjalankan saja. *Organizing* dilakukan dengan cara membagi IT menjadi sistem informasi dan untuk *automation*; IT untuk sistem informasi ditangani oleh 2 *staff* IT yang menangani *hardware* dan *software* di bawah departemen F&A. IT untuk *automation* ditangani oleh sub-departemen teknik yang berada di bawah departemen *plant* (semisal dalam hal *recording* produksi, mulai dari awal hingga jadi barang jadi, susunan/komposisi pakan, *batch*); melakukan pembaharuan sistem informasi jika ada perintah dari *head office* di Jakarta; tugas bagian IT adalah menjaga sistem yang telah ada dan memastikan agar tidak terjadi masalah; setiap manajer diberikan komputer masing-masing dan setiap manajer juga diberi kebebasan untuk menentukan bagian *staff* mana yang akan diberi komputer. *Leading* dilakukan dengan mengharuskan semua pihak berkepentingan untuk menggunakan sistem informasi yang ada di perusahaan (sesuai prosedur yang telah ditetapkan); ada edukasi jika ada program baru, namun edukasi tentang program baru tersebut berasal dari pemakai lain, semisal dari unit lain yang sudah lebih cepat memakai. *Controlling* dilakukan dengan membuat penghalang untuk sistem informasi yang ada, sehingga tidak semua orang bisa membukanya, hanya pihak strategis perusahaan dan pusat saja.

Manajemen produksi/operasi dilakukan oleh departemen *plant*, *quality control* (QC), dan *procurement*. *Planning* produksi dilakukan dengan melihat *forecast* tahunan dari *sales* mengenai jumlah dan jenis barang yang akan dijual. Peramalan tahunan tersebut dipecah menjadi peramalan bulanan, kemudian dikirimkan ke departemen nutrisi di pusat, sehingga nantinya akan diketahui jenis dan formulasi bahan baku apa saja yang dibutuhkan. Selanjutnya, total kebutuhan bahan baku tersebut akan diberikan ke departemen *procurement* untuk dibeli dan disimpan di gudang sebagai persediaan. Setelah itu, perencanaan bulanan nanti akan di-*break down* menjadi rencana mingguan, hingga harian. Setiap harinya, sub-departemen PPIC membuat rencana produksi, mulai dari pengaturan produksi, total kebutuhan bahan baku, dan kebutuhan-kebutuhan yang lain. Setelah rencana itu jadi, maka rencana itu diserahkan ke sub-departemen produksi dan sub-departemen *warehouse*, meliputi perencanaan penggunaan kapasitas mesin dan penggunaan bahan baku, kemudian sub-departemen produksi akan menjalankan; perencanaan kapasitas mesin (kapasitas produksi) dengan memperhitungkan kapasitas gudang yang ada saat ini serta permintaan dari *sales*; merancang tata letak fasilitas produksi berdasar arus/alur proses dan pengelompokan. *Organizing* dilakukan dengan adanya pembagian tugas pada departemen *plant* menjadi sub-departemen PPIC, produksi, *warehouse*, teknik; departemen *procurement* yang bertugas dalam melakukan pembelian, terdiri dari bagian administrasi, pembelian alat-alat teknik dan bahan baku. Pembelian bahan baku ditangani langsung oleh kepala departemen *procurement* dan perusahaan tidak pernah membuat kontrak jangka panjang dengan *supplier* bahan baku; departemen QC terdiri dari bagian *entrance control and stock raw material control*, *in process control and stock finish product control*, *laboratorium*; penempatan pekerja yang *in charge* di setiap mesin pada saat proses produksi; pembagian gudang menjadi 3, gudang bahan baku, pakan jadi, dan megazine (gudang *spare part*); perusahaan melakukan sewa gudang bahan baku di tempat lain, karena gudang bahan baku sudah penuh; gudang pakan tidak boleh mengambil porsi gudang bahan baku, karena jika digabungkan, maka ada potensi kontaminasi kutu; tugas pengawas gudang adalah untuk *stock control*, melihat kondisi kutu, temperatur, mengecek jumlah, menjaga kebersihan gudang. *Leading* dilakukan dengan pemberian tekanan serta motivasi terhadap tenaga produksi, tanpa bersifat terlalu memaksa, kemudian meningkatkan targetnya; pengembangan budaya agar setiap karyawan selalu melakukan *improvement* dari waktu ke waktu sesuai sasaran mutu yang terdapat di ISO 9001:2008; ada P2KATIGA akan melakukan audit dan melakukan sosialisasi tentang KATIGA, sehingga dapat tercipta lingkungan kerja yang baik, aman, dan

nyaman untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja. *Controlling* dilakukan dengan mengukur produktivitas para tenaga produksi dengan *man ton/hour* dan *headcount/ton* dan setiap bulan ada laporan khusus ke departemen khusus *productivity and efficiency*; ada pengawasan kualitas dilakukan mulai dari awal barang masuk, sampai keluar, kemudian setelah masuk ke gudang, juga tetap di-*monitor*; ada audit nasional yang dilakukan tiap pertengahan tahun hingga akhir tahun (penyimpangan pakan/deviasi pakan, atau kesalahan proses hanya diperbolehkan setahun 3 kali); setiap 3 bulan sekali, ada audit internal pabrik yang dilakukan oleh departemen *plant* dan departemen QC dengan melakukan SA (*staff assessment*), dan setiap *staff* akan dinilai oleh kepala departemen masing-masing; ada pencatatan penerimaan dan pengeluaran semuanya terkomputerisasi, dan di gudang juga dipasang CCTV untuk memantau sudut-sudut yang berpotensi; untuk kondisi normal, kontrol persediaan bahan baku dilakukan departemen *procurement* dengan me-*maintain stock* jagung yang pemakaiannya ± 40-55% untuk kebutuhan ± 3 bulan. Jika kebutuhan 1 bulan habis, maka akan dilakukan pembelian lagi agar tetap ter-*maintain* 3 bulan; kontrol persediaan pakan jadi dilakukan oleh PPIC; setiap hari *staff* teknik melakukan pengecekan per alat, pengecekan *off* dilakukan seminggu sekali, jika tidak memungkinkan, maka akan dilakukan 2 minggu sekali.

B. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal

Kegiatan pemasaran dapat berjalan meskipun tidak ada HoU ataupun kepala departemen *sales*. Kekuatan pada fungsi ini dibuktikan dengan adanya riset pasar yang efektif (*door to door* dan langsung tepat sasaran melihat kebutuhan konsumen), jaringan distribusi yang efektif (*direct sales* dan *poultry shop*), dan tenaga penjual yang kompeten (jumlah penjualan meningkat dari tahun ke tahun), program pemasaran yang efektif (*repeat order* yang sangat tinggi, yaitu 98%), tingkat keluhan pelanggan yang berjumlah 8 buah di tahun 2012 dan dinilai tidak membahayakan perusahaan. Kelemahannya adalah harga yang lebih tinggi dibanding kompetitor (berkisar Rp 100,00 – Rp 200,00).

Departemen PGA dapat berjalan tanpa ada campur tangan HoU ataupun kepala departemen PGA. Hal ini dikarenakan sudah ada *staff-staff* yang menangani bagiannya sendiri-sendiri.Kekuatan pada fungsi ini dibuktikan dengan tingkat *turnover* yang sangat kecil (di bawah 1%) tingkat keselamatan kerja yang sangat tinggi (*Zero Defect Award*), jaminan kesehatan yang baik, dan adanya usaha dalam menanamkan moral dan etika karyawan (5S dan KATIGA), serta adanya wadah untuk sarana komunikasi antara bawahan dan atasan (ForKom). Tidak ada kelemahan yang berarti di departemen ini.

Fungsi keuangan/akuntansi dapat berjalan tanpa ada campur tangan langsung dari HoU ataupun kepala departemen *finance/accounting* karena sistem sudah dibentuk dan ada *staff-staff* yang bertugas untuk menjalankannya. Kekuatan yang dimiliki oleh departemen ini adalah kecukupan modal karena ditopang oleh pusat, kelancaran arus kas, *net profit* yang meningkat, dan selama ini belum ada kesalahan yang dilakukan oleh *staff* departemen *finance/accouting* yang dinilai bertentangan dengan kebijakan yang telah dibuat. Tidak ada kelemahan yang berarti di departemen ini.

Fungsi sistem informasi manajemen tetap berjalan meskipun tidak ada HoU ataupun kepala departemen di tempat.Hal ini dikarenakan sistem informasi manajemen hanya perlu diprogram ataupun diperbaharui sekali tempo saja. Sistem informasi manajemen akan diperbaharui jika ada arahan dari pusat. Tugas departemen IT yang ada di PT. XYZ unit Gedangan adalah untuk menjaga sistem saja. Kekuatan pada fungsi ini dibuktikan dengan status data pada sistem informasi cukup ter-*update*, kemudahan penggunaan sistem informasi, tidak pernah terjadi kebobolan sistem. Tidak ada kelemahan yang berarti di departemen ini.

Selama ini departemen *plant* tetap berjalan tanpa adanya campur tangan langsung dari kepala *plant*, karena sistem telah dibuat dan setiap sub-departemen beserta *staff-staff*-nya memiliki tugas masing-masing. Demikian juga halnya dengan *staff* departemen QC yang akan selalu melakukan pengecekan kualitas di bagiannya masing-masing. Akan tetapi, khusus untuk departemen *procurement*, untuk pembelian bahan baku memang ditangani oleh kepala departemen *procurement* sendiri. Kekuatannya terdapat pada produktivitas yang semakin meningkat, kesalahan pembuatan pakan yang diketahui sebelum pakan di-*release*, sistem pencatatan keluar masuknya barang terkomputerisasi, pemeliharaan mesin-mesin yang dilakukan tiap hari, belum pernah ada kasus pakan kadaluwarsa. Akan tetapi, yang masih kurang adalah dari segi kesalahan pembuatan pakan yang melebihi batas toleransi, kapasitas produksi yang masih belum mampu memenuhi permintaan yang dibutuhkan, gudang yang masih kurang, dan kepala *procurement* yang memegang peranan terlalu penting dalam pembelian bahan baku.

Ancaman pendatang baru di industri pakan ternak unggas dapat dibilang rendah.Industri ini telah didominasi oleh perusahaan-perusahaan skala besar yang sudah terintegrasi secara vertikal. Dengan demikian, mereka juga lebih mengetahui situasi pasar yang ada. Jika tidak didukung oleh struktur permodalan yang kuat, maka perusahaan-perusahaan baru tidak akan bisa bertahan.

Pakan ternak yang dijual oleh PT. XYZ unit Gedangan tidak memiliki produk pengganti. Pakan ternak yang dibuat pabrik merupakan pakan ternak terbaik yang dapat diberikan ke unggas, karena dari segi nutrisi telah diteliti dengan terus-menerus agar memperoleh formula yang tepat untuk tumbuh kembang unggas.

Pembeli memiliki daya tawar yang cukup besar. Pembeli bebas memilih merek pakan ternak sesuai preferensinya karena pakan ternak dapat dikategorikan produk standar serta persentase biaya pakan terhadap total biaya peternakan sangat besar, yaitu hingga mencapai 60%.

Supplier mempunyai daya tawar yang cukup besar. Jumlah *supplier* memang banyak, namun PT. XYZ unit Gedangan harus berebut bahan baku dengan kompetitor dan unit XYZ lainnya yang membutuhkan bahan baku yang sama.

Persaingan di industri yang sama cukup tinggi. Walaupun industri pakan ternak unggas ini didominasi oleh perusahaan-perusahaan skala besar dan penggabungan *market share* dari

tiga perusahaan skala besar tersebut mencapai 70% di lingkup Jawa Timur (lihat tabel 2.), namun persaingan tersebut semakin ketat, karena ada tren peningkatan kapasitas dalam jumlah besar dari kompetitor (termasuk kompetitor yang posisinya di bawah PT. XYZ unit Gedangan).

Tabel 1.Peringkat *Market Share* Perusahaan Pakan Ternak Unggas di Jawa Timur tahun 2011

Perusahaan	***Market Share***	**Beda**
PT. ABC	30%	
PT. XYZ *market share* unit A: 16% *market share* unit Gedangan: 12%	28% (16% + 12%)	2%
PT. DEF	12%	16%

Sumber: data primer, data diolah

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT yang terbentuk dari penggabungan analisis lingkungan internal dan eksternal menghasilkan lima alternatif strategi, berdasar urutan prioritasnya yaitu:

a. Meningkatkan kapasitas produksi dengan cara melakukan penggantian mesin secara masal. Strategi ini dipilih sebagai strategi prioritas karena dapat menyelesaikan masalah lonjakan permintaan yang dihadapi perusahaan.Kekuatan dari strategi ini adalah kepercayaan konsumen terhadap perusahaan meningkat, karena perusahaan dipercaya dapat men-*deliver* pakan ke konsumen kapanpun dibutuhkan. Selain itu, dengan adanya peningkatan kapasitas produksi, perusahaan dapat menekan biaya produksi dan juga biaya bahan baku, sehingga mampu mengalokasikan dana lebih untuk meningkatkan kualitas layanan. Dengan demikian, perusahaan dapat bersaing dengan lebih kompetitif dengan kompetitornya.Kelemahan dari strategi ini adalah biaya penggantian mesin secara masal besar. Selain itu, harus memperhitungkan juga kapasitas gudang bahan baku (terutama) dan gudang pakan jadi yang notabene sekarang ini masih terbilang kurang.

b. Mengedukasi pasar baru tentang kualitas produk dan layanan yang berkualitas. Kekuatan dari strategi ini adalah adanya nilai lebih di mata konsumen, *brand* semakin kuat, *market share* yang diperoleh semakin besar, sehingga kedudukan perusahaan di industri ini akan semakin kuat. Kelemahan strategi ini adalah perusahaan harus berhadapan dengan kompetitor utamanya, yaitu PT. ABC dan itu tidaklah mudah, apalagi dia merupakan pemain lama yang sudah banyak dikenal oleh peternak.

c. Dengan adanya kualitas produk dan layanan yang baik, modal yang cukup, dan dengan adanya kebebasan pembeli dalam menentukan preferensinya, maka perusahaan harus terus menjaga kualitas produk dan layanan. Kekuatan: reputasi perusahaan tetap terjaga. Kelemahan: memerlukan riset terus-menerus untuk menghasilkan pakan yang berkualitas (dilakukan oleh pusat), serta tenaga penjual yang kompeten dan harus terus dibekali dengan pelatihan-pelatihan tentang masalah peternakan. Keduanya membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

d. Dengan adanya modal yang cukup dan juga karena ada penambahan kapasitas dalam jumlah besar dari kompetitor, maka perusahaan suatu saat dapat mencoba untuk membuat kontrak jangka panjang dengan *supplier* bahan baku. Kekuatan dari strategi ini adalah masalah kesulitan bahan baku dapat lebih terantisipasi. Kelemahan dari strategi ini adalah kualitas bahan baku bisa saja tidak menentu, padahal kualitas bahan baku akan sangat berpengaruh terhadap kualitas pakan yang dihasilkan (berpengaruh juga terhadap *positioning* produk).

e. Oleh karena fungsi pakan sebenarnya sama saja dan pembeli bebas menentukan preferensinya, maka perusahaan dapat menurunkan harga untuk bersaing dengan kompetitornya. Kekuatan dari strategi ini adalah dengan harga yang lebih murah dan dengan kualitas yang premium, maka pembeli pasti akan lebih tertarik, terutama karena biaya pakan berkontribusi sebesar 60% dari biaya total peternakan.Kelemahan pada strategi ini adalah pembeli bisa saja ragu-ragu mengenai kualitas pada saat awal penurunan harga, karena biasanya harga pakan perusahaan ini lebih tinggi dibanding kompetitor.

D. Rencana Pengembangan Usaha

Kondisi yang terjadi saat ini adalah kapasitas produksi yang dibutuhkan masih belum tersedia.Akibatnya, tenaga produksi harus bekerja di luar hari normal untuk mengimbangi permintaan *sales*. Kondisi yang diharapkan adalah kapasitas produksi yang dibutuhkan tersedia, sehingga tenaga produksi tidak perlu melakukan lembur, serta ada waktu yang dapat digunakan untuk *full maintenance* (mencegah mesin *break down*). Dengan demikian, biaya produksi akan dapat ditekan dan dialokasikan untuk peningkatan kualitas layanan (pelatihan-pelatihan). Selain itu, resiko *lost sales* akan mampu diminimalisir, dan kedudukan perusahaan di industri pakan ternak akan semakin kuat, karena konsumen percaya dengan kapabilitas perusahaan untuk men-*deliver* produknya kapanpun dibutuhkan oleh konsumen. Strategi yang cocok digunakan adalah strategi diferensiasi untuk menciptakan nilai lebih di mata konsumen. Strategi ini juga sesuai dengan tiga strategi yang ada di peringkat teratas pada matriks SWOT. Sarana dan prasarana yang mendukung adalah mesin-mesin, gudang bahan baku yang lebih luas atau *outsource* gudang, karyawan yang termotivasi dan tidak rentan dengan perubahan, tenaga penjual yang kompeten dengan cara dibekali dengan pelatihan-pelatihan (berdampak untuk jangka panjang).

E. Implikasi Manajerial

Peran manajemen dalam mendukung strategi yang ditetapkan perlu dilakukan agar dalam waktu dekat dapat mengimbangi permintaan *sales*. Implikasi manajerial yang muncul antara lain:

a. Melakukan penggantian mesin secara bertahap, minimal hingga mampu menyeimbangkan dengan permintaan *sales* pada kondisi normal, minimal hingga sebesar 29,7ton/jam atau 682,6 ton/hari. Konsekuensi apabila saran ini dijalankan adalah penggantian mesin ini memang akan menghabiskan banyak biaya, namun dapat meningkatkan efisiensi dengan sangat signifikan dan cepat; karyawan yang ada di perusahaan mungkin saja rentan terhadap perubahan dan ini akan membuat semangat kerja karyawan turun; besar kemungkinan terjadi banyak kesalahan proses pada awal penggantian dan

akan membuang waktu untuk melakukan reproduksi; mesin baru mungkin saja lebih mudah rusak karena mesin bekerja dengan lebih keras karena bekerja dengan lebih cepat; ada kemungkinan terjadi kecelakaan kerja yang berakibat fatal karena ada penggantian mesin dan pasti akan ada perubahan akan cara kerja; ada kemungkinan *staff* QC mengalami kewalahan dalam melakukan pengecekan kualitas karena barang yang dicek semakin banyak jumlahnya. Konsekuensi apabila saran ini tidak dijalankan adalah perusahaan kesulitan dalam menangani masalah lonjakan permintaan; resiko *lost sales* meningkat dan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan menurun karena perusahaan tidak mampu untuk menyediakan pakan pada saat dibutuhkan, serta reputasi perusahaan menurun.

b. Perlunya melakukan modifikasi mesin agar mesin-mesin yang ada menjadi lebih efisien memberikan edukasi terhadap para pekerja pabrik. Konsekuensi dari saran ini apabila dijalankan adalah menghabiskan biaya untuk melakukan modifikasi mesin secara berkelanjutan, walaupun tidak sebesar biaya penggantian mesin. Akan tetapi, jika hal ini terus dilakukan, maka akan sangat menghemat biaya untuk waktu ke depannya (selama masih ada ruang untuk melakukan *improvement*); ada kemungkinan mesin mengalami kerusakan apabila ada salah modifikasi mesin. Konsekuensi dari saran ini apabila tidak dijalankan mesin-mesin yang baru saja diperbaharui tidak lama lagi akan tertinggal dan penggantian mesin yang menghabiskan banyak biaya akan sia-sia.

c. Departemen *procurement* harus menjalin relasi dengan lebih banyak *supplier* lokal. Konsekuensi apabila saran ini dilakukan adalah hal ini memang cukup merepotkan, terlebih karena ditangani oleh 1 orang saja yang notabene juga menangani banyak pekerjaan; semakin banyak *supplier* bahan baku, maka akah semakin sulit untuk menjalin relasi yang baik dengan mereka jika hanya ada 1 orang saja yang menangani (dalam hal ini kepala departemen *procurement* saja), sehingga hendaknya kepala departemen *procurement* harus mulai secepatnya mencari penerus atau *staff* untuk berbagi tugas dalam melakukan pembelian bahan baku yang berkualitas. Konsekuensi dari saran ini apabila tidak dijalankan kalah bersaing dengan kompetitor untuk mendapatkan bahan baku dan perusahaan harus membayar bahan baku dengan harga yang lebih mahal karena bahan baku sulit untuk didapatkan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah manajemen bisnis pakan ternak unggas pada PT. XYZ unit Gedangan sebenarnya sudah terorganisir menurut fungsi-fungsi manajemen dan bisnis yang benar dan memiliki kapabilitas yang besar untuk mengembangkan usahanya. Belum dikembangkannya kapasitas produksi yang mampu mengimbangi lonjakan permintaan lebih disebabkan karena kurang responsifnya pengelola terhadap masalah ini. Selain itu, peran kepala departemen *procurement* yang masih terlalu dominan dalam pembelian bahan baku, menunjukkan kurang sehatnya dalam sistem manajemen pengadaan. Kekuatan yang dimiliki adalah kualitas produk dan layanan yang baik, kecukupan modal yang ditopang oleh pembiayaan dari kantor pusat, tenaga produksi makin produktif. Kelemahan yang dimiliki adalah kapasitas produksi yang dibutuhkan belum dikembangkan, harga pakan yang lebih mahal dibanding kompetitor, serta terjadi kesalahan pembuatan pakan yang melebihi batas toleransi. Peluang yang dimiliki adalah adanya pertumbuhan pasar yang pesat, tidak adanya produk pengganti (menggunakan pakan non pabrik justru tidak efisien), serta persaingan di tingkat lokal tidak banyak. Ancaman yang dimiliki adalah adanya penambahan kapasitas produksi dalam jumlah besar dari kompetitor, persaingan dalam mendapatkan bahan baku makin ketat, pakan merupakan produk standar. Alternatif strategi yang tepat adalah strategi diferensiasi berdasarkan kualitas produk dan layanan, serta kemampuan perusahaan untuk men-*deliver* pakan kapanpun konsumen membutuhkan. Rencana pengembangan yang diusulkan adalah melakukan penggantian mesin-mesin tua yang merupakan *bottleneck*, memperbesar gudang bahan baku, memotivasi karyawan agar tidak rentan akan perubahan; melakukan pelatihan untuk para tenaga penjual agar semakin kompeten.

Saran yang diberikan oleh peneliti, antara lain pengelola hendaknya lebih responsif terhadap lonjakan permintaan dan secara cepat melakukan peremajaan mesin-mesin produksi secara menyeluruh; kepala departemen *procurement* harus segera mencari penerus untuk memastikan agar pembelian bahan baku tidak hanya bertumpu pada 1 orang saja (resiko terlalu besar); adanya pelatihan-pelatihan dengan lebih intensif untuk para pekerja produksi, agar kesalahan dalam pembuatan pakan dapat diminimalisir, *staff* sub-departemen teknik harus melakukan pengecekan terhadap *power* listrik dengan lebih seksama lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Assauri, S. (2008). **Manajemen Produksi dan Operasi**. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). **Strategic Management and Competitive Advantage**. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2011). **Management (9th ed.)**. New York: McGraw-Hill.

Bungin. (2010). **Analisis Data Penelitian Kualitatif**. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Chapman, S. N. (2006). **The Fundamentals of Production Planning and Control**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Daft, R. L. (2010). **New Era of Management**.Canada: South-Western.

Datacon. (2008, May). Retrieved from Perkembangan Industri Pakan Ternak di Indonesia: http://www.datacon.co.id/MakananTernak2008.html (accessed September 1, 2012)

David, F. R. (2011). **Strategic Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Destiana, M. (2010, March). *Prospek Industri Pakan Nasional.* Economic Review no. 219.

Destriawan, D. (2012, November 5). *Wawancara Internal dengan Kepala Departemen Plant PT. XYZ unit Gedangan*. (C. Sugiono, Interviewer)

Dirgantoro, C. (2007). **Manajemen Stratejik**. Jakarta: Grasindo.

Dyck, B., & Neubert, M. J. (2009). **Principles of Management**. Canada: South-Western

garutkab.go.id. (2009). Retrieved from Investasi Pakan Ternak: http://www.garutkab.go.id/galleries/pdf_link/ekonomi/investasi2009/pakan_ternak_unggas.pdf (accessed September 1, 2012)

Heizer, J., & Render, B. (2008). **Principles of Operations Management**. New York: Pearson Prentice Hall.

Hermanta, A. (2007, December). *Pakan Ternak Tumbuh 7,5% Pertahun* Capai 8,13 Juta Ton. Retrieved from http://www.majalahinfovet.com/2007/12/pakan-ternak-tumbuh-7-pertahun-capai.html (accessed September 2, 2012)

Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (2009). **Operations and Supply Management**. New York: McGraw-Hill.

Kompas.com. (2011-Desember-19). *Kelas Menengah Tidak Diantisipasi*. Retrieved from http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/12/19/07433945/Kelas.Menengah.Tidak.Diantisipasi (accessed October 17, 2012)

Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). **Marketing Management**. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2007). **Operations Management Processes and Value Chain**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kumar, S. A., & Suresh, N. (2008). **Production and Operations Management**. New Delhi: New Age Internation (P) Limited.

Madura, J. (2007). **Introduction to Business bagian 1**. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). **Human Resource Management** . Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Moleong, L. J. (2007). **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nagendra, S., & Manjunath, V. S. (2009). **Entrepreneurship and Management**. Bangalore: Sanguine Technical Publisher.

Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2008). **Understanding Business**. New York: McGraw-Hill.

Nuriyanto, R. (2012, October 22). *Menepis Isu Miring Makan Daging Ayam dan Telur*. Retrieved From http://www.livestockreview.com/2012/10/menepis-isu-miring-makan-daging-ayam-dan-telur/ (accessed October 30, 2012)

Pearce, J., & Robinson, R. (2005). **Strategic Management**. New York: McGraw-Hill.

poultryindonesia.com. (2012, February 5). *Prospek Perunggasan 2012*. Retrieved from http://www.poultryindonesia.com/news/utama-2/prospek-perunggasan-2012/ (accessed September 1, 2012)

Rangkuti, F. (2006). **Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis.** Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

republika.co.id. (2011, July 5). Retrieved from Prediksi BKKBN: 2011, Penduduk Indonesia 241 juta jiwa: http://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/11/07/05/lnua4p-prediksi-bkkbn-2011-penduduk-indonesia-241-juta-jiwa (accessed August 31, 2012)

Schermerhorn, J. R. (2011). **Introduction to Management**. Iowa: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.

Schroeder, R. G. (2008). **Operations Management: Contemporary Concepts and Cases**. New York: McGraw-Hill.

Soedjana, T. D. (2011, May 5). *Pengembangan Inovasi Pertanian: Prevalensi Usaha Ternak Tradisional Dalam Perspektif Pembangunan Peternakan Menghadapi Pasar Global.* Retrieved from http://pustaka.litbang.deptan.go.id/publikasi/ip042115.pdf (accessed September 2, 2012)

Solihin, I. (2012). **Manajemen Strategik**. Jakarta: Penerbit Erlangga.

-. (2009). **Pengantar Manajemen**. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Sugiyono. (2012). **Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)**. Bandung: CV. Alfabeta.

Sumarni, M.,& Soeprihanto, J. (2010). **Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan**. Yogyakarta: Liberty.

Supit, Anton J. (2012, February 5). *Tugas Akhir Tahun*. Retrieved from poultryindonesia.com: http://www.poultryindonesia.com/news/utama-2/tugas-akhir-tahun/ (accessed August 31, 2012)

Umar, H. (2005). **Evaluasi Kinerja**. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Utoyo, Don. (2011, October 14). *Konsumsi Daging Ayam Masih Rendah.* Retrieved from http://www.jurnas.com/halaman/15/2011-10-14/185472 (accessed September 1, 2012)

Wijayanto, D. (2012). **Pengantar Manajemen**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.