PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PADA PT. TETY KUSUMA KENCANA FARM

Anggrainie dan Dhyah Harjanti, SE., M.Si.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: Anggrainie08026@yahoo.com ; dhyah@petra.ac.id

***Abstrak*-Penelitian ini mendeskripsikan fungsi manajemen, situasi lingkungan internal dan eksternal usaha pada PT.Tety Kusuma Kencana Farm. Setelah itu digunakan analisa matriks SWOT untuk merumuskan strategi pengembangan usaha PT. Tety Kusuma Kencana Farm. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif studi kasus. Penetapan sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* dengan memilih lima informan kunci yang benar-benar mengetahui kondisi perusahaan secara detail. Kemudian data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan yang terdiri atas fungsi *Planning, Organizing, Actuating, Controlling* sudah berjalan dengan baik. Dari analisis lingkungan internal pada empat aspek, yaitu SDM, Keuangan dan dan Produksi dan Pemasaran diketahui bahwa terdapat permasalahan pada aspek Sumber Daya Manusia. Sedangkan untuk menganalisis lingkungan eksternal digunakan *Porter's Five Forces*. Hasil dari analisis lingkungan internal dan eksternal tersebut diolah ke dalam analisis SWOT. Dari hasil analisis, dapat disarankan bagi PT. Tety Kusuma Kencana Farm untuk menerapkan strategi *cost leadership*.**

***Kata Kunci*-Usaha Produksi, Pengelolaan dan Pengembangan, Perusahaan Keluarga**

I. PENDAHULUAN

Perkembangan jumlah penduduk di Indonesia yang terus meningkat dari tahun ke tahun, terus diimbangi dengan kesadaran akan pentingnya peningkatan mengkonsumsi gizi dalam kehidupan. Telur merupakan salah satu jenis bahan makanan yang sangat populer dikalangan masyarakat sebagai sumber protein hewani, karena telur merupakan salah satu bentuk makanan yang mudah diperoleh dan diolah. Disamping itu telur mengandung protein yang tinggi dan energi yang dibutuhkan oleh tubuh dalam menjalankan aktifitas kehidupan.

Telur merupakan salah satu produk ternak unggas yang memiliki kadar protein tinggi. Kandungan protein dalam telur sekitar 11 persen. Protein berperan penting dalam tubuh manusia karena protein berfungsi sebagai zat pembangun, yaitu bahan pembentuk jaringan baru di dalam tubuh manusia, sebagai zat pengatur yang berfungsi mengatur berbagai sistem di dalam tubuh. dan sebagai bahan bakar, protein akan dibakar ketika kebutuhan energi tubuh tidak dapat dipenuhi oleh hidrat arang. Komposisi kimia telur kaya akan vitamin B (khususnya vitamin B12), vitamin A, vitamin D, vitamin E, dan vitamin K. Telur pun mengandung semua asam amino yang diperlukan untuk metabolisme tubuh. Hal ini membuat telur merupakan bagian penting dari program diet dan untuk membangun otot. Sebagian besar protein terkonsentrasi di bagian putih telur yang dikenal sebagai albumin.

Hampir semua jenis lapisan masyarakat dapat mengkonsumsi jenis makanan ini sebagai sumber protein hewani. Hal ini disebabkan telur merupakan salah satu bentuk makanan yang mudah diperoleh dan mudah pula cara pengolahannya. Hal ini menjadikan telur merupakan jenis bahan makanan yang selalu dibutuhkan dan dikonsumsi secara luas oleh masyarakat. Pada akhirnya kebutuhan telur juga akan terus meningkat. Menurut Badan Statistik Jawa Barat produksi telur ayam pada tahun 2010 tercatat sebesar 250,23 ribu ton. Tahun 2011 menjadi 257,18 ribu ton atau naik sebesar 2,78 persen. Sedangkan untuk daerah Jakarta dan sekitarnya, produksi ayam petelur pada tahun 2010 tercatat 240,03 ribu ton. Tahun 2011 menjadi 238,04ribu ton atau naik sebesar 1,99 persen. Menurut data Direktorat Jenderal Peternakan, tingkat konsumsi telur di Indonesia baru mencapai 6,78 kg per kapita per tahun. Sedangkan Standar Gizi Kesehatan Nasional menganjurkan konsumsi telur ayam kira – kira 728 butir per kapita per tahun atau setara dengan 48,5 kg per kapita per tahun. Sementara konsumsi telur ayam Malaysia mencapai adalah 37 kg per kapita per tahun. Jumlah ini jauh lebih tinggi dibandingkan dengan konsumsi telur ayam di Indonesia. Dari data di dapat disimpulkan bahwa pertenakan ayam petelur memiliki peluang yang besar.

PT.Tety Kencana Kusuma Farm merupakan perusahaan keluarga yang bergerak di bidang peternakan ayam petelur. PT. Tety Kencana Kusuma berada di Tanggerang tepatnya di Banten. Para pemegang saham, pendiri dan direktur masih keluarga sendiri. Perusahaan keluarga ini berdiri sejak 1990 sampai sekarang, perusahaan ini mempunyai luas peternakan rata – rata 200 hektar. Dengan tanah yang cukup luas perusahaan PT.Tety Kencana Kusuma Farm ini berusaha untuk memenuhi kapsitas produksi 2.200 sampai 3.500 kg perhari untuk permintaan pelanggan yang ada di Jakarta, Bogor dan Jawa barat melalui kerjasama agen. Perusahaan ini mempunyai rata- rata 80.000 ekor ayam yang 90% menghasilkan telur rata-rata 2.380 kg per hari. PT. Tety Kencana Kusuma mempunyai peluang permintaan telur ayam yang selalu ada setiap saat, karena potensi pasar telur ayam cukup besar dalam peranannya sebagai bahan baku pembuatan makanan (roti, kue, martabak, dan lain-lain). Peluang kedua yaitu melakukan eksport telur

ayam ke Singapura dengan membangun cabang yaitu PT. Tety Kencana Kusuma Farm di Batam. Batam dan Singapura saat ini mengalami kekurangan pasokan telur ayam padahal tingkat konsumsinya cukup tinggi. Pada saat ini PT. Tety Kencana Kusuma Farm juga mengalami pertumbuhan produksi yang cukup baik dimana angka penjualan selalu mengalami kenaikan sekitar 10.99% pertahunnya, kecuali pada tahun 2005, PT.Tety Kencana Kusuma Farm mengalami penurunan 30% dikarenakan adanya isu flu burung.

Di PT. Tety Kencana Kusuma faktor produksi sangatlah penting, dimana pendapatan perusahaan bergantung pada hasil ayam petelur. Namun PT. Tety Kencana Kusuma Farm ini juga memperhatikan lingkungan sekitar. Untuk mengelola limbah kotoran ayam, PT. Tety Kencana Kusuma memelihara ikan lele yang berfungsi untuk memakan kotoran ayam yang telah dicampur dengan bahan lainnya. Tidak hanya itu, sebagian kotoran ayam tersebut juga dijual sebagai bahan untuk campuran pupuk.

Ada beberapa macam permasalahan dan kendala yang dihadapi PT. Tety Kencana Kusuma, antara lain: resiko kematian dan kualitas hasil telur. Faktor yang dapat mempengaruhi kualitas telur adalah : faktor nutrisi, penyakit, kondisi kandang dan lingkungan serta pemberian pakan untuk produksi telur, tempat penyimpaan telur dan kinerja karyawan dalam produktivitas ayam petelur. Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah disampaikan di atas, dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut. Pertama, bagaimana pengelolaan perusahaan keluarga pada PT. Tety Kencana Kusuma Farm. Kedua, bagaimana lingkungan eksternal dan internal perusahaan keluarga pada PT. Tety Kencana Kusuma Farm. Ketiga, bagaimana menyusun analisis SWOT pada PT. Tety Kencana Kusuma Farm. Rumusan masalah yang terakhir yaitu bagaimana rencana strategi dan pengembangan bisnis pada PT.Tety Kencana Kusuma Farm. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengelolaan perusahaan keluarga pada PT. Tety Kencana Kusuma Farm, lingkungan eksternal dan internal perusahaan keluarga pada PT. Tety Kencana Kusuma Farm, menganalisis SWOT pada PT. Tety Kencana Kusuma Farm, serta mendeskripsikan rencana strategi pengembangan bisnis pada aspek produksi PT. Tety Kecana Kusuma Farm.

Rumusan masalah tersebut akan dijawab dengan landasan beberapa teori. Untuk melakukan analisis lingkungan internal, penelitian ini membahas berdasarkan dari fungsi manajemen menurut Daft (2010, p.6). Pembahasan fungsi manajemen menurut Daft dibedakan menjadi 4 tahap yaitu: pertama, perencanaan *(planning).* Menurut Wijayanto (2012), "perencanaan (*planning*) merupakan proses menetapkan tujuan dan memilih cara untuk merealisasikan tujuan tersebut" (p. 75). Secara umum, dapat dianggap bahwa fungsi perencanaan merupakan fungsi dasar manajemen, di mana pada fungsi ini digunakan oleh perusahaan untuk menentukan tujuan serta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut.

Tahap yang kedua adalah pengorganisasian *(organizing).* Pengorganisasian (*organizing*) yaitu suatu proses dimana karyawan dan pekerjaannya saling dihubungkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam pengorganisasian mencakup pembagian kerja di antara kelompok dan individu serta pengkoordinasian aktivitas kelompok dan individu serta penetapan kewenangan manajerial (Solihin, 2009, p.91). Dalam pengorganisasian terdapat fungsi pengorganisasian yang berarti fungsi yang dijalankan oleh para manajer perusahaan untuk membagi pekerjaan kepada para pelaksana tugas serta mengembangkan struktur hubungan antara pelaksana tugas yang satu dengan pelaksana tugas lainnya sehingga tugas tersebut dapat dilakukan dan menunjang tercapainya tujuan organisasi. Tahap yang ketiga adalah pergerakan *(actuating)* proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawab dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi. Kegiatan dalam fungsi pengarahan dan implementasi antara lain pemberian motivasi positif dan motivasi negatif. Motivasi positif merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memberikan penambahan tingkat kepuasan tertentu, misalnya dengan memberikan promosi, tambahan penghasilan, menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan lain sebagainya. Motivasi negatif merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain dengan cara menakut-nakuti atau mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu secara terpaksa, misalnya dengan memberi gambaran akan diturunkan pangkatnya, pemotongan gaji, ataupun pemecatan.

Tahap yang kempat adalah pengawasan *(controlling)*. Pengawasan *(controlling)* yaitu suatu proses untuk memastikan adanya kinerja yang efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dalam pengendalian mencakup penetapan berbagai tujuan dan standar, membandingkan kinerja sesungguhnya dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan serta mendorong keberhasilan dan mengoreksi berbagai kelemahan.

Analisa Lingkungan Eksternal

Menurut Duncan (dalam Solihin,2009, p. 37) lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang memiliki kekuatan dan dapat mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor tersebut berada di luar perusahaan tetapi harus diperhitungkan oleh perusahaan pada saat membuat keputusan. Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua kategori yakni lingkungan umum dan lingkungan tugas. Porter mengatakan bahwa ada lima kekuatan persaingan dalam suatu struktur industri yang akan berpengaruh terhadap keuntungan suatu industri, yaitu: ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan atau daya tawar pembeli, kekuatan atau daya tawar pemasok dan persaingan sesama industri. Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matriks SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimilikinya. Menurut Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis. Prinsip berbisnis tersebut adalah produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik yaitu strategi diferensiasi, kepemimpinan biaya dan fokus.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Objek penelitian adalah pengelolaan dan pengembangan usaha pada perusahaan yaitu PT. Tety Kusuma Kencana Farm. Teknik penentuan nara sumber yang digunakan adalah dengan *purposive sampling*. Jumlah informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah 8 orang informan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara personal (sumber primer) dan dokumen perusahaan (sumber sekunder). Uji validitas dan reliabilitas menggunakan triangulasi sumber. Teknik analisis data yang digunakan adalah dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber; mengadakan reduksi data yang dilakukan dengan jalan melakukan abstraksi; melakukan penafsiran data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis lingkungan internal dilihat dari fungsi bisnis: bagian produksi dan pemasaran dalam penyusunan rencana jangka panjang pada PT. Tety Kusuma Kencana Farm yang dilihat dari *planning*, *organizing*, *actuating* dan *controlling*. Informan mengatakan bahwa seiring dengan meningkatnya permintaan pelanggan terhadap produk perusahaan maka diambil kebijakan menambah ayam petelur baru. Dengan demikian penjualan perusahaan tidak hanya dengan penjualan langsung ke agen-agen tetapi bagian produksi dan pemasaran juga dapat menambah penjualan perusahaan dengan mencari lebih banyak agen atau konsumen sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. Proses pembagian kerja dan wewenang dibantu oleh pengawas lapangan atau mandor dan staff gudang. Pada tahap *organizing*, bagian produksi melakukannya dengan meningkatkan kualitas telur yang dihasilkan. Dalam tahapan *actuating*, PT. Tety Kusuma Kencana Farm melakukan pengarahan berupa perintah langsung kepada bawahannya agar proses pekerjaan karyawan dapat terpantau dan terarah. Selain pemberian pengarahan, perusahaan juga memotivasi karyawan dengan tujuan agar para karyawan lebih semangat dalam bekerja sehingga dapat memberi kemajuan pada perusahaan. Dalam tahap controlling, semua aktifitas yang dilakukan di peternakan dikontrol dengan pemasangan kamera di peternakan untuk mengawasi aktivitas yang dilakukan oleh para pekerja.

Pada fungsi sumber daya manusia terlihat dalam rencana perekrutan, penempatan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Proses *organizing* pada fungsi sumber daya manusia PT. Tety Kusuma Kencana Farm telah berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan setiap fungsi bisnis yang ada di perusahaan sudah mampu melakukan koordinasi dan mampu bekerja sama, sehingga proses operasional perusahaan dapat berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Kegiatan *actuating* pada fungsi sumber daya manusia dilakukan dengan memberi perintah langsung dari atasan kepada bawahannya. Perintah tersebut dimaksudkan agar karyawan mau mengerjakan tugasnya dengan baik, sehingga terarah pada tujuan perusahaan. Kegiatan *controlling* dilakukan dengan mengevaluasi apakah para karyawan telah melakukan pekerjaannya dengan baik atau tidak. Evaluasi tersebut dilakukan oleh pimpinan divisi. Jadi para manajer melakukan evaluasi kepada karyawannya apakah karyawan telah melakukan pekerjaan dengan baik atau tidak. Setiap tahun PT. Tety Kusuma Kencana Farm membuat perencanaan anggaran perusahaan untuk setahun kedepan. Pada aspek keuangan, dilakukan pembagian tugas masing – masing karyawan sesuai staf audit yang melakukan pemeriksaan atas asset perusahaan di seluruh jabatan dalam perusahaan. Departemen keuangan membuat sistem untuk pengajuan anggaran dan untuk pengeluaran anggaran yang digunakan untuk membiayai sebuah proyek perusahaan. Rencana anggaran yang dibuat untuk 1 tahun dibagi menjadi rencana anggaran bulanan, karena proyek – proyek berjalan setiap bulannya dan untuk melaksanakan proyek tersebut dibutuhkan dana. Dana proyek dapat diambil per tiga bulan dan akan keluar 2 minggu setelah proposal proyek disetujui. Proses pengendalian juga dilakukan dengan cara pengawasan yang dilakukan seperti melakukan evaluasi antara fakta dan data angka keuangan perusahaan.

Analisis Eksternal pada PT.Tety Kusuma Kencana Farm

Perusahaan ini mempunyai ancaman pendatang baru karena untuk membuka usaha seperti ini hanya membutuhkan modal yang tidak terlalu besar, tergantung ukuran peternakannya. Sehingga kemungkinan besar akan bermunculan pesaing-pesaing baru yang berminat menjalankan bisnis seperti ini. Namun perusahaan pendatang baru harus mampu mencari lahan untuk peternakan yang cukup jauh dari pemukiman penduduk karena kendala limbah produksi. Sebagai gambaran, PT. Tety Kusuma Kencana Farm harus menyediakan dana sekitar Rp. 30 juta per tahun untuk kompensasi kerugian masyarakat sekitar akibat limbah perusahaan.

PT. Tety Kusuma Kencana Farm menghadapi ancaman produk pengganti yang cukup besar. Sebagai sumber protein, telur memiliki produk pengganti yang cukup beragam dan mudah diperoleh oleh konsumen, seperti tahu, tempe, telur bebek, ikan, daging ayam dan lain- lain. Harga yang ditawarkan produk pengganti tersebut juga beragam. Namun untuk produk sumber protein hewani, harganya cenderung lebih mahal dari pada telur ayam.

Untuk menghadapi kekuatan daya tawar pembeli, selama ini PT. Tety Kusuma Kencana Farm terus menjalin hubungan yang baik dengan konsumennya. Selama ini konsumen yang bekerja sama dengan perusahaan adalah agen - agen di daerah Jakarta dan Jawa Barat.

Untuk menghadapi kekuatan daya tawar pemasok, PT. Tety Kusuma Kencana Farm terus menjalin hubungan yang baik dengan pemasoknya. Terbukti pemasok dari PT. Tety Kusuma Kencana Farm tidak pernah berubah selama ini. Perusahaan selalu bekerja sama dengan perusahaan pakan, obat – obatan dan vaksin dan bahkan pembuatan kandang dan lain – lain.

Dari hasil pengamatan, juga diketahui bahwa persaingan harga merupakan salah satu faktor utama diantara persaingan yang ada. Pesaing juga terkadang masuk dengan ukuran dan kekuatan yang sama dengan perusahaan. Menurut informan biasanya persaingan yang cukup ketat berasal dari Pulau Jawa, misalnya perusahaan PT. Central Ayam Petelur di Blitar, yang akan berdampak dalam penentuan harga.

Analisis SWOT pada PT. Tety Kusuma Kencana Farm

Analisis SWOT merupakan analisis yang digunakan untuk mencocokan kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dimiliki suatu perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat membuatstrategi yang tepat. Berikut ini merupakan analisis SWOT pada perusahaan PT. Tety Kusuma Kencana Farm

Kekuatan : adanya dukungan lahan yang luas dan jumlah tenaga kerja yang tersedia merupakan kekuatan pengembangan ayam petelur. Di samping itu, perusahaan mempunyai sistem keuangan yang sangat baik, mempunyai dana yang besar dalam permodalan, serta memiliki peralatan produksi yang modern dan kualitas telur yang baik.

Kelemahan: Kondisi kandang yang masih tradisional sehingga karyawan harus masuk ke dalam kandang ayam petelur ketika pengambilan telur. Perusahaan juga seringkali dihadapkan pada biaya produksi yang tinggi, biaya perawatan ayam di peternakan sangatlah besar dan kebutuhan untuk membayar kebutuhan kantor juga terus berjalan, sedangkan harga jual tidak sesuai.

Peluang: Kebutuhan telur ayam untuk masyarakat. Kebutuhan masyarakat untuk telur ayam sangatlah tinggi maka peluang pasar telur ayam ini sangatlah besar. Adanya kebijakan pemerintah dalam bentuk deregulasi peternakan juga membantu perusahaan karena menghambat berdirinya peternakan baru.

Ancaman : Cuaca yang tidak menentu dan penyakit yang merisaukan masyarakat. Produksi telur sangat berhubungan dengan keadaan iklim/cuaca yang mempengaruhi produktivitas ayam petelur. Ancaman lainnya adalah pemerintah dan masyarakat sulit memberikan izin pembukaan lahan baru. Kondisi keamanan dalam negeri yang masih rawan menyebabkan ancaman penjarahan dari kelompok masyarakat tertentu masih tinggi. Harga telur juga mudah sekali tidak stabil. Jika telur ayam dari Pulau Jawa masuk maka harga telur di Jakarta akan sangat turun sehingga membuat perusahaan rugi.

Beberapa strategi alternatif pengembangan bisnis dari matriks SWOT yaitu :

Strategi S-O (*Strength – Opportunity*)

Strategi S-O dibuat dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. Tety Kusuma Kencana Farm yaitu: meningkatkan produktivitas telur dengan perawatan yang lebih baik, pengembangan lahan yang lebih luas untuk memenuhi permintaan pasar/konsumen, menjaga kualitas sehingga tidak mengalami menurunan. Perusahaan telah menjalankan strategi ini, jadi perusahaan dapat terus melaksanakannya.

Strategi W-O (*Weakness – Opportunity*)

Strategi W-O bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. Tety Kusuma Kencana Farm yaitu: membangun kandang close house agar hasil peternakan bisa dikontrol.

Strategi S-T (*Strength – Thread*)

Strategi S-T adalah strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. Tety Kusuma Kencana Farm yaitu menjaga kesehatan ayam petelur agar tidak mudah teserang penyakit.

Strategi W-T (*Weakness – Thread)*

Strategi W-T adalah pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Adapun strategi yang ditawarkan untuk pengembangan usaha PT. Tety Kusuma Kencana Farm yaitu mencari penghasilan tambahan. Caranya adalah dengan membuat kolam ikan lele atau ikan gabus di lahan yang kosong.

Formulasi Strategi

Untuk dapat merumuskan formulasi strategi, maka perlu dirumuskan strategi apa yang cocok digunakan untuk perusahaan. Dalam hal perumusan strategi, peneliti menggunakan strategi generik Porter sebagai acuan. Dari hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan, maka dapat diformulasikan suatu strategi baru yang dapat digunakan oleh PT.Tety Kusuma Kencana Farm yaitu strategi kepemimpinan biaya. Alasan pemilihan strategi tersebut didasarkan pada beberapa faktor yaitu: persaingan harga antar pesaing sangat ketat karena menghasilkan produk komoditas. Hal yang membedakan antara produk pesaing satu dengan yang lainnya adalah kualitas produknya. Pesaing dapat memberikan harga yang cukup berbeda sehingga konsumen atau agen dapat berpindah. Faktor lainnya adalah adanya kemungkinan pendatang baru yang menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen. Pesaing yang baru memasuki industri ini menetapkan harga yang lebih rendah agar agen atau konsumen dapat berpindah ke pesaing baru.

Pengembangan Bisnis

Setelah merumuskan strategi yang dijalankan oleh perusahaan, maka berikutnya adalah menetapkan tujuan dan kebijakan bagi PT. Tety Kusuma Kencana Farm

Strategi perusahaan yang disarankan untuk diimplementasikan bagi perusahaan adalah strategi kepemimpinan biaya.

Kebijakan yang mendukung yaitu mengefisiensikan biaya pembelian bahan pakan untuk menekan biaya produksi. Tujuan bagi fungsi produksi dan pemasaran yaitu: meningkatkan produk menjadi lebih baik dan target yang akan dicapai, sesuai dengan kebutuhan konsumen dan memiliki kualitas yang lebih baik dan daya pemebeli lebih banyak. Untuk mendukung tercapainya tujuan tersebut maka dapat dibuat kebijakan-kebijakan yang mendukung, seperti: meningkatkan standar kualitas produk yang dihasilkan dengan cara pemilihan bahan pakan dan perawatan yang baik, memberikan garansi kepada pelanggan yang akan menganti apabila produk yang dihasilkan rusak, mempekerjakan orang yang ahli dalam peternakan agar dapat menghasilkan produk yang lebih baik, membeli ayam petelur baru untuk meningkatkan kapasitas produksi, dan menambah agen – agen baru untuk menambah laba perusahaan.

Untuk mendukung pencapaian divisi produksi dan pemasaran pada PT. Tety Kusuma Kencana Farm maka aspek produksi dan pemasaran didukung dengan kebijakan yang

dibuat pada aspek sumber daya manusia, keuangan dan produksi dan pemasaran.

Tujuan bagi fungsi keuangan adalah menganggarkan laba bersih perusahaan untuk dialokasikan untuk fungsi produksi dan pemasaran, untuk peningkatan efektivitas produksi dan tercapainya kelancaran dalam pemasaran. Untuk mendukung tercapainya tujuan bagi fungsi keuangan tersebut, maka kebijakan yang dapat dirumuskan adalah: menganggarkan dana untuk kandang baru guna memenuhi kapasitas atau target yang diinginkan agar dapat meningkatkan produktifitas dan menganggarkan dana untuk proses penelitian dan pengembangan produk agar mampu membuat produk yang lebih baik.

Tujuan bagi fungsi sumber daya manusia adalah meningkatkan keterampilan yang dimiliki para karyawan produksi dan pemasaran. Untuk mencapai tujuan bagi fungsi sumber daya manusia tersebut, maka kebijakan-kebijakan yang mendukung adalah : bagi karyawan produksi mengikuti pelatihan terbaru yang membahas tentang perkembangan ternak ayam petelur; karyawan bagian produksi mengikuti pelatihan kerja yang dapat memperdalam keterampilannya dalam mengetahui peternakan ayam petelur.

III. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil pembahasan yang telah dilakukan, dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut dari analisis yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pengelolaan pada PT. Tety Kusuma Kencana Farm telah berjalan dan disusun dengan baik dan sesuai dengan fungsinya yang terdiri dari perencanaan (*planning)*, pengorganisasian (*organizing*), pergerakan (*actuating*), pengendalian (*controlling*) pada setiap fungsi bisnis dalam perusahaan, yaitu: sumber daya manusia, keuangan, produksi dan pemasaran. Departemen Sumber Daya Manusia mengurusi semua tentang karyawan dalam perusahaan di bidang perekrutan, training, membuat dan mensosialisasikan aturan-aturan kepegawaian dan urusan gaji karyawan. Departemen Produksi dan Pemasaran mengurusi semua kegiatan yang ada dalam peternakan. Kegiatan yang dilakukan setiap harinya, seperti perawatan, kandang, pemberian pakan, budidaya ayam petelur, proses panen, dan pendistribusian telur ke gudang diserahkan pada departemen Produksi dan Pemasaran. Departemen Keuangan menangani pengelolaan dan penggunaan uang perusahaan dengan melakukan audit dan menyelenggarakan pembukuan dengan mencatat seluruh pengeluaran dan pemasukan atas seluruh operasional perusahaan untuk disajikan laporan berupa neraca dan rugi laba.

Dari hasil analisis lingkungan eksternal perusahaan diketahui bahwa: pertama, sulit untuk pendatang baru masuk ke dalam bisnis ini, karena bisnis ni membutuhkan modal yang besar, lahan yang luas, SDM yang banyak, ijin usaha dari pemerintah. Kedua, produk telur ayam mempunyai banyak produk pengganti. Ketiga, jumlah pembeli sangat besar karena telur sangat diminati dan dicari oleh masyarakat di Indonesia sebagai bahan dari pembuatan kue dan bahan konsumsi masyarakat. Perusahaan ini dapat menghasilkan telur dalam jumlah besar untuk memenuhi kebutuhan masyarakat tersebut. Keempat, pemasok dari perusahaan ini adalah perusahaan bahan pakan dan karung yang jumlahnya cukup besar dan memberikan harga yang bersaing. Kelima, persaingan dalam bisnis ini ketat tetapi tidak menjadi masalah karena agen-agen yang loyal cukup banyak dan perusahaan ini berusaha memberikan produk yang berkualitas.

Dari hasil analisa SWOT perusahaan PT.Tety Kusuma Kencana Farm, diperoleh hasil sebagai berikut. Kekuatan perusahaan adalah adanya dukungan lahan yang luas, jumlah tenaga kerja yang tersedia merupakan kekuatan pengembangan ayam petelur, mampu memproduksi telur dalam jumlah besar dan memiliki dana yang besar. Kelemahan perusahaan adalah kondisi kandang yang masih tradisonal sehingga karyawan lebih banyak bersentuhan ayam petelur ketika pengambilan telur, jumlah produksi yang tidak bisa diprediksi, serta biaya perawatan ayam dipeternakan sangat besar. Peluang perusahaan adalah adanya kebutuhan telur ayam yang sangat tinggi. Ancaman yang dihadapi adalah cuaca yang tidak menentu dan penyakit yang merisaukan masyarakat. Produksi telur sangat berhubungan dengan keadaan iklim / cuaca yang mempengaruhi produktivitas ayam petelur.

Perusahaan disarankan untuk menjalankan strategi kepemimpinan biaya untuk mengembangkan bisnisnya dengan fokus terhadap fungsi produksi dan pemasaran dengan melakukan koordinasi antara fungsi SDM dan keuangan untuk mendukung pengembangan produksi pada PT. Tety Kusuma Kencana Farm.

Berdasarkan hasil penelitian PT. Tety Kusuma Kencana Farm disarankan untuk dapat memanfaatkan lahan peternakan yang dimiliki untuk dapat memperluas bisnisnya. Perusahaan juga sebaiknya memperbaiki kandang agar ayam petelur tidak langsung bersentuhan dengan karyawan. Perusahaan harus terus mengontrol kualitas telur yang sudah bagus agar tetap terjaga sehingga tidak terjadi penurunan dalam penjualan dan meningkatkan perawatan pada ayam petelur agar setiap tahunnya dapat menghasilkan telur ayam yang kapasitasnya lebih besar lagi. Perusahaan dapat terus mempelajari tentang peternakan ayam petelur dan perkembangan kandang yang baik agar ayam petelur bisa menghasilkan produksi telur yang maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

Alam, S. (2006). *Ekonomi.* Jakarta: Erlangga.

Arthur A Thompson dan A J Strickland III (2004), *Strategy: Core Concepts, Analytical Tools, Readings*, McGraw-Hill.

Bungin, B. (2008). *Analisis Data Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Grafindo Persada.

Daft. Richard L.(2010). Manajemen (9th Ed, Vol. 1). (Edward Tanujaya) Jakarta: Salemba Empat.

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

David, F. (2010). *Management Strategis Konsep* (12th ed.). (D. Sunardi, Trans.) Jakarta: Salemba Empat.

Ferrell & Hartline. (2011). *Marketing Strategy* (5th ed.). USA: Thompson South-Western Cengage Learning.

Hasan, I. (2002). *Pokok - Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Handoyo, M. (2007). Pengembangan Model Konseptual Tentag Keterkaitan Para Pelaku Dengan Keluasan Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga. *Manajemen dan Bisnis, 11*, 30-45.

Kuncoro (2005). *Kunci Sukses Bisnis.* PT. Elex Media Komputindo. Jakarta

Kansil, C. (2001). *Hukum Perusahaan Indonesia*. Jakarta: Pradnya Paramita.

Moleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi).* Bandung: Remaja Rosdakarya.

Porter, M.E (2007). *Strategi Bersaing: teknik menganalisa industry dan pesaing*. (sigit suryanto, Trans.) Tangerang: Kharisma Publishing Group.

Rahardjo, M. (2010, October 15).Triangulasi dalam Penelitian Kualitatif. Retrieved April 24, 2012, from http://mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/270 triangulasi-dalam-penelitian-kualitatif.html

Susanto, A., Wijanarko, H., Susanto, P., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group On Family Business* . Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen.* Jakarta: Erlangga.

Subagyo. Ahmad, S. (2007). *Studi Kelayakan Teori dan Aplikasi.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. (2005*). Pengantar Bisnis : Dasar – Dasar Ekonomi Perusahaan.* Yogyakarta : Liberty.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D).* Bandung: Alfaberta.

Sarwono, Jonathan. (2006). *Metode penelitiam kuantitatif dan kualitatif.* Yogyakarta Alfabeta

Terry, G. (2006). *Principles of Management.* (Winardi, Trans.) Bandung.

Umar, H, (2003). *Evaluasi kinerja*, Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

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

Widjajanta, B dan Widyaningsih, A. (2007). *Mengasah Kemampuan Ekonomi.* Bandung: Citra Praya