

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Berdikari merupakan usaha mikro kecil menengah yang didirikan oleh Hardi Arman pada akhir tahun 1998 setelah usaha sebelumnya sempat gulung tikar akibat krisis moneter yang dialami oleh Indonesia dan terjadi pada tahun 1997 dan berdampak pada piutang yang menumpuk serta hilangnya kemampuan arus kas untuk memenuhi modal usaha. Berdikari fokus bergerak dibidang industri distribusi ayam yang harapannya mampu memenuhi konsumsi ayam broiler masyarakat yang tinggal di sekitar Pasar Kranji, Bekasi Barat.

Umumnya, distribusi yang dilakukan oleh distributor ayam broiler hanya berlangsung secara *business to business* hal tersebut disebabkan oleh keperluan banyaknya sumber daya manusia untuk mampu menghadirkan layanan *business to customer*. Berdikari merupakan satu-satunya distributor pada pasar tersebut yang mampu menyediakan layanan *business to customer*. Lebih lanjut lagi dalam proses *business to customer* perlu adanya proses panjang seperti penangkapan ayam, penyembelihan hewan, proses perebusan, proses penggilingan, dan proses pemotongan ayam. Proses yang dilakukan umumnya dikerjakan secara mandiri oleh pihak bisnis lainnya. Namun, Pelanggan perorangan tidak mampu melakukan hal tersebut sehingga perlu disediakan lebih banyak sumber daya manusia, peralatan, serta perlengkapan yang mampu mencukupi kebutuhan tersebut.

Pada awal pendiriannya, Berdikari hanya mampu menjual ayam secara mandiri kepada Pelanggan sekitar 200 ekor jumlahnya. Namun, seiring perkembangan usaha hal tersebut berubah menjadi sekitar 2000 ekor atau dalam hitungan 2,5 dalam hitungan ton serta juga telah mendistribusikan secara *business to business*. Dalam proses operasionalnya Berdikari memiliki total 6 orang karyawan yang dibagi menjadi 2 sif dikarenakan Berdikari beroperasi selama 24 jam dan buka tiap-tiap hari meskipun dalam kasus tertentu tidak beroperasi dikarenakan habisnya stok ayam. Pada saat ini Berdikari berfokus pada pemenuhan konsumsi ayam

broiler dan berencana untuk mengembangkan sayapnya menuju aspek lain dalam industri ayam.

Pada proses transformasi digital, Berdikari telah memulai beberapa tahap seperti mendaftarkan tempat usahanya pada Google Maps pada tahun 2019 dengan tujuan mempermudah pengunjung menemukan tempat tersebut.



Gambar 1.1 Lokasi Usaha Berdikari

Sumber: Google Maps 2023

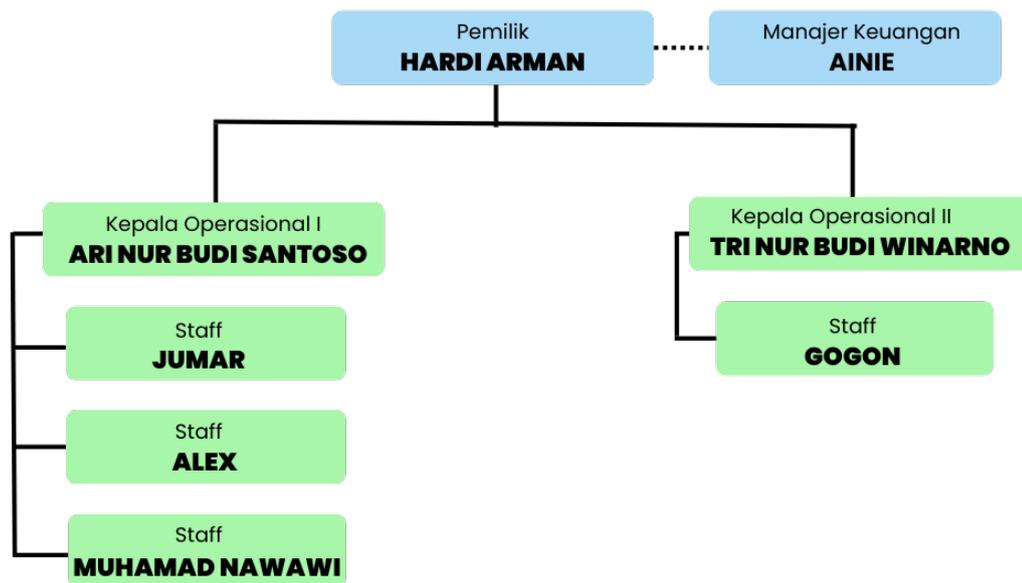


Gambar 1.2 Foto Usaha Berdikari

Sumber: Google Street View

Di sisi lain, Berdikari juga telah menerima pemesanan melalui Whatsapp sejak tahun 2023 dan mulai menerima pembayaran via transfer semenjak tahun 2023. Yang berdampak cukup signifikan terhadap kemudahan proses pembayaran karena menurut penuturan Ibu Ainie proses pembayaran yang terjadi cukup terhambat karena perlu adanya tahap pengambilan uang di bank oleh Pelanggan.

1.1.1 Struktur Organisasi



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Berdikari

Sumber: Data yang telah diolah

Berdasarkan gambar diatas perihal struktur organisasi Berdikari dapat diketahui bahwa pemilik Berdikari bernama Bapak Hardi Arman dan dibantu oleh Bu Ainie sebagai manajer keuangan. Danjutan dengan kehadiran Bapak Ari sebagai kepala operasional I yang mengoordinasi empat orang staff yaitu Bapak Tri sebagai kepala operasional II.

1.2 Penelitian Pendahuluan

Pada buku Research Design yang ditulis oleh Creswell, John W. (2018) disarankan untuk melakukan pendekatan penelitian melalui interview terutama pada penelitian yang memiliki metode campuran agar lebih memahami permasalahan, berikut interview yang dilakukan pada 2 Februari 2024 bersama Bapak Hardi Arman selaku pemilik.

Tabel 1.1 Hasil Wawancara Dengan Pemilik

Subjek	Dialog Wawancara	Baris
Pewawancara	Selamat Siang pak terimakasih atas waktunya, saya izin wawancara sedikit untuk penelitian ini.	1.
Pemilik	Ya ya selamat siang silahkan, tolong jangan susah-susah dan mutar-mutar pertanyaannya	2.
Pewawancara	Tenang saja pak, nah pertama kita langsung saja sudah berapa lama bapak mendirikan usaha ini?	3.
Pemilik	Sudah berapa lama ya tahun 98 sih mungkin berapa itu dikurang 24 jadi ya sekitar 26 lah ya.	4..
Pewawancara	Cukup lama juga ya pak, tapi dalam menjalankan usaha ini biasanya tantangannya apa ya pak?	5.
Pemilik	Tantangan lumayan banyak ya karena sekarang harga semakin mahal juga dan banyak pt besar jadi harga dikendalikan mereka dan kurang mampu peternak buat bersaing.	6.
Pewawancara	Selain keluhan itu apakah ada keluhan lagi pak?	7.
Pemilik	Kadang anak buah susah diatur, dan banyak orang yang tidak membayarkan hutangnya lalu kabur, sekarang juga banyak orang-orang yang buka pangkalan dan harganya sengaja dimurahin, ada juga masalah operasional ya banyak biaya untuk Listrik dan air kadang juga mesin rusak ditambah lagi sekarang banyak jual ayam freezer itu ya.	8.
Pewawancara	Ohh gitu ya pak, baik terimakasih banyak pak atas wawancaranya	9.
Pemilik	Ohh udah gitu doang? Yaudah sana	0.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)

Berdasarkan dari wawancara singkat tersebut permasalahan operasional, kompetitor, banyaknya piutang menjadi keluhan utama dari pemilik perusahaan Berdikari.

1.3 Latar Belakang Penelitian

Ayam Broiler merupakan salah satu dari sekian sumber pangan yang memiliki gizi cukup baik dan sangat digemari oleh masyarakat Indonesia terutama apabila terkait dengan cara pengolahan dan selera makan masyarakat Indoensia , banyak sekali jenis makanan yang dapat ditemui berbahan dasar ayam, dari segi pengolahan juga bisa dilakukan dengan berbagai cara seperti digoreng, direbus, dibakar, dipanggang, dan masih banyak metode lain yang digunakan masyarakat Indonesia untuk mengonsumsi ayam broiler. Menurut data Badan Pusat Statistik (2022) konsumsi ayam broiler di Jawa Barat saja telah mencapai hingga 733.981,72-ton

dalam setahun, ditambah dengan ke 32 provinsi lainnya, ayam broiler yang dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia sejumlah 3.765.573,09 diluar DKI Jakarta. Menurut definisi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), istilah "Broiler" merujuk kepada ayam yang dipelihara secara khusus untuk mempercepat pertumbuhannya dan digunakan sebagai sumber daging ayam potong. Sementara itu, berdasarkan informasi dari Survei Sosial Ekonomi Nasional (SUSENAS) mengenai konsumsi daging ayam ras pedaging (broiler) per kapita di Indonesia dalam jenjang sepuluh tahun (2012-2022), terjadi peningkatan sekitar 7,39% tiap tahunnya. Pertumbuhan ini didorong oleh faktor-faktor seperti kenaikan pendapatan, peningkatan jumlah penduduk, dan peningkatan kesadaran gizi masyarakat terhadap fungsi protein hewani. Data Badan Pusat Statistik (BPS) yang diambil dari SUSENAS menunjukkan bahwa konsumsi daging ayam ras pedaging (broiler) meningkat dari 3,49 kg per kapita per tahun 2012 menjadi 6,55 kg per kapita per tahun 2021. Perlu diperhatikan bahwa angka-angka ini mencakup konsumsi di dalam rumah tangga.

Harga daging ayam ras di level penjualan eceran mengalami pertumbuhan semenjak tahun 2013 hingga 2022, dengan rata-rata kenaikan sekitar 3,23% per tahun atau mencapai harga rata-rata Rp31.690. Pada tahun 2021, terjadi peningkatan harga yang cukup signifikan sebesar 9,49%. Data tahun 2019 mencatat harga rata-rata daging ayam ras sekitar Rp32.251 per kilogram, mengalami penurunan sekitar 3,66% dibandingkan dengan tahun 2018 yang mencapai Rp33.477 per kilogram. Meskipun terjadi kenaikan sedikit pada tahun 2020 sekitar 0,14%, menjadi Rp32.299 per kilogram, namun pada tahun 2022, harga kembali mengalami peningkatan sekitar 4,17%, mencapai Rp36.839 per kilogram.

Pada MUNAS IV Herry juga menuturkan ingin menekan harga ayam sehingga peternak tidak terus merugi karena proporsi nasional yang dimiliki hanya tinggal 15% saja (Sandi Dwiyanto, 2022). Herry Dermawan merupakan Ketua Umum GOPAN (Garda Organisasi Peternak Ayam) yang kembali terpilih dengan masa bakti 2020 hingga 2025. Organisasi ini pada awalnya hanya merupakan organisasi peternak ayam namun berubah hingga mencakup seluruh pelaku industrial.

Di sisi lain, Sekretaris Jenderal organisasi PINSAR (Perhimpunan Insan Perunggasan Rakyat Indonesia) Muchlis Wahyudi juga menjelaskan bahwa salah satu faktor peningkatan harga ayam adalah minimnya stok Jagung yang disertai juga dengan kenaikan harga (Intan Pratiwi, 2023). Muchlis menuturkan bahwa jagung merupakan komponen utama pada pakan sekitar 55 - 60% dari total keseluruhan sehingga pada bulan Juli 2023 saja telah dibutuhkan 450.000-ton jagung tiap bulannya. Penurunan stok tentu saja diikuti dengan kenaikan harga dari Rp 7.500 per kg menjadi Rp9.500 per kg. Lebih lanjut kenaikan harga pakan tersebut juga berakibat pada harga DOC (*Day Old Chicken*) yang menyentuh hingga Rp 8.000 dan berakibat pada HPP yang menyentuh angka Rp 22.500 per kg sehingga terbilang tinggi.

Arief Prasetyo Adi sebagai Kepala BPN menuturkan bahwa pada Januari 2023 telah banyak keluhan terkait harga ayam dan telur kepada Presiden Joko Widodo (Desi Wahyun, 2023). Arief juga menuturkan bahwa memang ada faktor lain yang mendukung kenaikan harga tersebut seperti jagung, tepung kedelai, dan bahkan kenaikan harga bahan bakar minyak. Meskipun menurut Arief ketika pemeriksaannya di Pasar Sederhana Bandung, harga ayam senilai Rp 40.000 per kg adalah hal yang wajar. Di sisi lain, kenaikan harga telah menjadi perhatian DPR semenjak tanggal 22 Mei 2023. Harga ayam sebenarnya telah mengalami peningkatan sejak tahun-tahun sebelumnya. Pada tahun 2022, sebagai tanggapan terhadap kenaikan harga tersebut, BPN mengeluarkan Peraturan Nomor 5 Tahun 2022. Peraturan ini mengatur mengenai harga acuan pembelian pada tingkat produsen serta harga acuan penjualan pada tingkat Pelanggan, melibatkan tiga komoditas utama, yakni telur ayam ras, jagung, dan daging ayam ras.

Dr. (H.C) Puan Maharani sebagai Ketua DPR RI, mendesak Pemerintah untuk segera mencari solusi mengatasi lonjakan harga daging ayam dan telur di pasaran. Ia menyoroti kenaikan signifikan, seperti daging ayam yang mencapai Rp 34.000 per kilogram serta diikuti telur naik dari Rp 23.000 menjadi Rp 34.000 per kilogram (Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia, 2023). Puan menekankan perlunya langkah-langkah strategis agar daya beli masyarakat tetap terjaga beliau juga memperingatkan dampak kenaikan harga terhadap pedagang kecil dan UMKM,

serta menegaskan pengawasan ketat terhadap program bantuan pangan untuk mencegah penyalahgunaan. Selain itu, ia mendorong Pemerintah Pusat dan Daerah untuk melakukan aksi nyata, termasuk meningkatkan kegiatan pasar murah, guna mengurangi beban masyarakat kecil akibat kenaikan harga pangan.

Meskipun demikian, pada tanggal 25 Juni 2023, sebanyak 50 truk pengangkut ayam potong terlihat berunjuk rasa di Jalan Raya Jonggol-Cariu, Kabupaten Bogor. Secara umum, mereka menolak untuk beroperasi karena terus meningkatnya harga pakan dan DOC (*Day Old Chick*). Akibat dari aksi mogok ini, harga ayam yang diterima oleh Pelanggan melonjak mencapai Rp 50.000 per kilogram. Koordinator aksi juga menyampaikan keprihatinannya terkait kenaikan harga ayam DOC dan pakan yang diberlakukan oleh dua perusahaan besar pemasok ayam, yaitu PT Charoen Pokphand Group dan PT Japfa Comfeed Indonesia. Aksi mogok ini juga berlanjut pada tanggal 26 Juni 2023 di Stadion Bima, Kota Cirebon.

Tabel 1.2 Hasil Proyeksi Ayam Ras Tahun 2022-2026

Uraian	Tahun				
	2022	2023	2024	2025	2026
Jumlah Penduduk (Ribuan Jiwa)	276.822	279.577	282.247	284.829	287.325
Konsumsi Perkapita (Kg/kapita/tahun)	10,84	11,12	11,41	11.69	11.98
Rumah Tangga (Kg/kapita/tahun)	5,53	5,68	5,82	5.97	6.11
Non Rumah Tangga (Kg/kapita/tahun)	5,31	5,45	5,59	5.73	5.86
Kebutuhan Nasional (Ton)	3.000.925	3.110.291	3.220.243	3.330.669	3.441.582
Penyediaan Produksi (Ton)	3.765.573	3.387.963	3.473.665	3.559.367	3.645.069
Tercecer 5% dari penyediaan (Ton)	188.279	169.398	173.683	177.968	182.253
Neraca (Ton)	764.648	277.672	253.422	228.668	203.487

Sumber: Outlook Ayam ras pedaging (broiler) 2022

Berdasarkan proyeksi yang dilakukan oleh Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian di bawah naungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertanian pada Outlook Ayam ras pedaging (broiler) 2022, industri ayam ras pedaging (broiler)

telah mengalami pertumbuhan sekitar 11,03% dari tahun 2018 hingga 2022. Populasi ayam ras pedaging (broiler) mencapai 3,17 miliar ekor, mencerminkan peningkatan sekitar 9,66%. Meskipun demikian, proyeksi untuk tahun 2023 menunjukkan adanya penurunan populasi sekitar 1,59%, dilakukan untuk menghindari kelebihan pasokan di pasar.

Melalui pemodelan, proyeksi populasi ayam ras pedaging (broiler) (broiler) (broiler) dari tahun 2022 hingga 2026 diperkirakan akan mengalami kenaikan sekitar 1,45% per tahun, yang juga diiringi oleh peningkatan konsumsi masyarakat. Dengan data tersebut, dapat diproyeksikan bahwa pada tahun 2026, populasi ayam ras pedaging (broiler) (broiler) mencapai 3,35 miliar ekor dengan total produksi sekitar 3,65 juta ton. Rata-rata konsumsi per kapita diperkirakan mencapai 11,98 kg/tahun pada tahun 2026. Selain itu, data menunjukkan bahwa surplus diproyeksikan sekitar 203,49 ribu ton pada tahun 2026, sementara pada tahun 2022 surplusnya mencapai 764,65 ribu ton.

Berdikari merupakan salah satu UMKM yang bergerak pada industri distribusi ayam broiler dan berfokus pada kebutuhan konsumsi ayam masyarakat sekitar Pasar Kranji, Bekasi Barat. Berdikari telah berdiri semenjak 1998 dan telah beroperasi selama hampir 26 tahun. Perkembangan yang dialami oleh Berdikari selama 26 tahun cukup signifikan baik dalam penjualan, pendapatan, model bisnis serta kualitas pelayanan. Era digitalisasi menjadi salah satu peluang dan ancaman baru bagi Berdikari dalam menjalankan bisnisnya. Pada zaman modernisasi, sebagaimana diungkapkan oleh Lumpkin dan Dess dalam studi oleh Yuliana & Pujiastuti (2018), persaingan di dunia bisnis menjadi sangat ketat. Pengakuan luas terhadap keberhasilan manajemen strategis dalam perusahaan didasarkan pada pengaruhnya yang signifikan terhadap kinerja proses pengambilan keputusan dan tindakan di tingkat perusahaan, seperti yang dicatat dalam literatur strategis.

Dari perspektif industri ayam broiler, peningkatan jumlah Kompetitor dan lonjakan harga ayam yang dipicu oleh berbagai faktor menjadi ancaman utama bagi operasi Berdikari. Meskipun begitu, proyeksi yang diberikan oleh Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian di bawah naungan Sekretariat Jenderal – Kementerian

Pertanian untuk tahun 2022 menyajikan peluang yang menjanjikan dan stabilitas harga yang lebih baik di masa depan.

1.3.1 Porter's Five Forces

Untuk lebih memperjelas tampilan dari sisi eksternal terutama Industri dapat dilakukan analisis *Porter's Five Forces* oleh Michael E. Porter. Analisis *Five Forces Porter* adalah kerangka kerja yang dirancang oleh Michael E. Porter untuk menilai tingkat persaingan dalam sebuah industri dan memahami berbagai kekuatan yang mempengaruhinya. Lima kekuatan tersebut adalah ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan persaingan antar Kompetitor yang ada. Untuk lebih memahami terkait ke 5 faktor secara spesifik pada lingkungan Berdikari berikut adalah hasil wawancara dengan pemilik.

1. *Threat of New Entrants*

Tabel 1.3 Wawancara dengan Pemilik faktor *Threat of New Entrant*

Aspek	Pertanyaan	Pemilik	Kesimpulan
<i>Capital Requirements</i>	Berapa kira-kira modal yang dibutuhkan untuk pembukaan pangkalan?	“Untuk modal itu ya kalau menurunkan satu mobil aja mungkin jika harga normal dengan berat 1.5 ton sekitar 38 juta belum mempertimbangkan tanah yang sekarang sudah habis juga, anak buah ya dan terus apalagi ya mesin dan alat alat begitu kalau perputaran duitnya agak macet ya saya rasa-rasa 1 milyar ya terutama kalau pangkalan baru biasanya mereka usaha banting harga”	Total modal yang dibutuhkan untuk pembukaan usaha bagi pendatang baru sekitar 1 milyar mempertimbangkan perputaran uang yang melambat.
<i>Access to Distribution Channels</i>	Bagaimana kondisi hubungan Berdikari dengan langganan dan apakah pangkalan baru dapat dengan mudah mencari langganan tersebut?	“Kalau kita sama langganan ya aman-aman saja tapi mereka terkadang banyak utangnya tapi kalau lancar ya kita layani” “Wah itu sih kalau pangkalan baru biasanya mereka banting harga jadi banyak pembeli baru ya selama mereka bisa hutang terus mereka bisa langganan tapi ya sama aja karena	Kondisi Berdikari dengan langganan cukup baik, untuk pendatang baru akan mudah mencari pelanggan namun sulit melakukan perputaran uang karena banyaknya piutang.

		biasanya yang beli di pangkalan baru itu orang-orang yang udah dibuang sama pangkalan lainnya jadi tetap aja diabisin sama mereka dan sebelum-sebelumnya akhirnya habis modalnya dan tutup”	
<i>Cost Disadvantages Independent of Scale</i>	Jika ada pangkalan baru, keunggulan apa yang akan dimiliki oleh Berdikari?	“Kalau ada pangkalan baru ya pertama kita udah punya langganan sendiri ya biasanya yang beli di pangkalan baru itu orang yang udah banyak utangnya di pangkalan lain, trus kita lokasi ya dipinggir jalan kalau yang lain kan masuk ke gang atau perkebunan dulu, sama ya yang ngirim-ngirim dari tasik, cirebon, kiriman jawa itu kan mereka ga kenal”	Berdikari memiliki keunggulan dalam hal lokasi pangkalan, langganan tetap, supplier.
<i>Entry Detering Price</i>	Bagaimana penentuan harga Berdikari jika ada pangkalan baru?	“Dulu itu pas ada mas no kan kita saingan harga terus ya kadang mereka selisih 500 lebih murah kadang mereka lebih mahal 500 atau 1000 ya jarang sih jauh jauh dari situ tapi ya lama lama biasanya pangkalan baru itu harganya akan normal intinya sebanyak modal mereka lah kalau dah sedikit nanti mereka akan normal yang awalnya banting harga seperti Warsito dulu juga sekarang kan udah normal malah kadang mahal banget dia. Tapi ya kalau udah ga masuk akal kita gaakan ikutin”	Berdikari cukup kompetitif dalam segi harga mengikuti seberapa berani pendatang baru menentukan harga dengan tetap memperhitungkan keuntungan yang layak.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)

Dalam faktor *Threat of New Entrant*, Porter menyatakan terdapat 6 aspek penting yaitu *Economic of Scale*, *Product Differentiation*, *Capital Requirements*, *Switching Costs*, *Access to Distribution Channels*, dan *Cost Disadvantages Independent of Scales*. Di sisi lain, perlu juga mempertimbangkan aspek rincian lainnya seperti *Government Policy*, *Expected Retaliation*, *The Entry Detering Price*, *Properties of Entry Barriers*, dan *Experience and Scale as Entry Barrier*.

Ancaman dari pendatang baru dalam industri distribusi ayam dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci, termasuk kebutuhan modal, akses ke saluran distribusi, dan keunggulan biaya. Untuk membuka usaha pangkalan ayam, modal yang diperlukan mencapai sekitar 1 milyar rupiah, mencakup pembelian mobil, alat, serta biaya operasional dan perputaran uang. Modal ini cukup besar, menjadikannya sebagai penghalang signifikan bagi pendatang baru. Mereka harus siap menghadapi perputaran modal yang lambat, terutama karena pelanggan baru sering kali hanya datang sementara dengan tujuan mengambil keuntungan melalui utang. Akses ke saluran distribusi juga merupakan tantangan bagi pendatang baru. Meskipun mereka mungkin menarik pelanggan dengan strategi harga agresif, membangun hubungan jangka panjang dan stabil dengan pelanggan merupakan kesulitan tersendiri. Di sisi lain, Berdikari telah memiliki hubungan baik dengan pelanggan dan berada di lokasi strategis, memberikan keunggulan signifikan dibandingkan dengan pendatang baru yang harus bersaing dengan banyak pemain dan menghadapi masalah utang pelanggan. Kondisi pasar di area seperti Pasar Kranji juga menunjukkan keterbatasan lahan, menyulitkan pendatang baru untuk menemukan lokasi strategis kecuali mereka dapat menemukan tempat yang agak jauh dari area utama.

Keunggulan biaya independen skala juga penting. Berdikari memiliki keuntungan dalam hal lokasi dan basis pelanggan tetap. Lokasi yang strategis dan hubungan baik dengan langganan memberikan keunggulan kompetitif yang sulit diimbangi oleh pendatang baru. Dalam hal penetapan harga, Berdikari menunjukkan fleksibilitas dengan mengikuti tren harga pasar yang ditetapkan oleh pendatang baru namun tetap menjaga keuntungan yang wajar. Pendatang baru mungkin memulai dengan harga lebih rendah untuk menarik pelanggan, tetapi seiring waktu mereka sering kali harus menaikkan harga untuk menutupi biaya modal mereka. Berdikari menanggapi perubahan harga ini dengan hati-hati dan tidak akan mengikuti harga yang tidak realistis, menjaga stabilitas harga dan margin keuntungan.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat ancaman dari pendatang baru, faktor-faktor seperti kebutuhan modal yang tinggi, akses ke saluran distribusi, dan keunggulan lokasi serta pelanggan yang ada memberikan Berdikari posisi yang kuat untuk menghadapi ancaman tersebut. Dengan keunggulan dalam hal lokasi, pangkalan, loyalitas pelanggan, dan jaringan supplier, Berdikari mampu bersaing dengan efektif. Pendatang baru umumnya akan berusaha menawarkan harga terendah di awal lalu menormalkan harga seiring waktu, namun Berdikari tetap menjaga stabilitas harga dan keuntungan.

2. *Intensity of Rivalry Among Existing Competitors*

Tabel 1.4 Wawancara dengan Pemilik faktor *Intensity of Rivalry Among Existing Competitors*

Aspek	Pertanyaan	Pemilik	Kesimpulan
<i>Price Competition</i>	Bagaimana cara Berdikari menentukan harga dibandingkan pangkalan lain?	“Pangkalan lain ya kita sama aja sih ya paling selisih 500-1000 lah palingan tapi kan tergantung kirimannya gimana ya kalau dapet murah kita lebih murah kalau dapet mahal ya kita tetap cari untung wajar aja selisih harga ambil”	Berdikari tetap memprioritaskan margin keuntungan minimal dalam penentuan harga dibandingkan dengan kompetitornya
<i>Numerous or Equally Balanced Competitors</i>	Berapa jumlah pangkalan lain dan tolong jelaskan keunggulannya?	“Jumlah pangkalan lain itu ya coba bentar kan masno, batak, marmo tapi udah tutup itu trus kalau kandang atas pohon asem itu ada lagi warsito, abu, achi,” “Kalau dibanding mereka ya kita kan udah dijelasin kalau kita ngelayanin pembelian seekor pun dilayanin mereka itu engga karena gaada tukang potongnya juga cuman ada tukang jagal sama tangkap aja jadi kalau mau minta tolong dipotongin ya harus bayar mungkin 2000 per ekornya lagi, ya mereka juga sering gamau dan kandangnya kan masuk ke dalam gang atau lahan kosong itu jadi orang-orang gatau”	Berdasarkan pemaparan Berdikari terdapat 5 kompetitor dan 1 kompetitor yang sudah tutup, dari sisi keunggulan operasional Berdikari mampu melayani pembelian dalam jumlah ekor dan berdasarkan lokasi Berdikari juga diuntungkan karena lebih mudah dicapai pelanggan.

<i>Slow Industry Growth</i>	Bagaimana kondisi penjualan saat ini?	“Penjualan ya namanya kita jualan itu naik turun ya jadi kalau lebaran natal tahun baru pasti rame tapi kan kalau kamu tau itu namanya bulan Suro itu pasti penjualan menurun karena gaada hajatan jadi katering atau apa ya gaada order trus akhir bulan ya agak sepi juga biasanya atau kalau anak-anak mau masuk sekolah kan biaya buat itu”	Kondisi penjualan cukup fluktuatif bergantung dengan hari-hari besar tertentu dan kondisi ekonomi masyarakat seperti akhir bulan, ataupun ketika biaya kebutuhan sekolah meningkat.
<i>High Fixed or Storage Costs</i>	Berapa total biaya yang harus dikeluarkan untuk operasional?	“Operasional itu kalau anak buah kan ya gaji kita perhari, listrik, bayar kuli, uang dedeg untuk sopir, apa ya itu sih tapi ya yang lain beda ya mereka kan ga perlu banyak anak buah sama listrik dll ga terlalu boros kalau dibanding kita ohh iya gas juga mungkin kalau dihitung semobil itu sekitar 1 juta 500 ya sampai 2 lah kan belum uang makan ya kan”	Untuk Berdikari dalam satu mobil membutuhkan biaya operasional sekitar Rp 1.500.000 dengan catatan hal tersebut berbeda dibandingkan kompetitor lain yang tidak melayani pembelian ekoran.
	Apakah ada kesulitan untuk menyimpan stok ayam?	“Ya kita liat ayam ya kalau sehat itu ya penting kipas nyala terus kasih air nanti langganan marah kalau kasih pelet, paling susut parah sih itu, kalau ayam lemes kasih air gula mereka agak seger penting jangan mati lah, kalau banyak mati kita kan langsung buang jadi bakal rugi banyak pusing kalau mati itu”	Kesulitan penyimpanan berkaitan dengan permintaan langganan untuk tidak memberikan pakan, menjaga suhu udara, kerugian pada susut, dan ayam yang terkadang kurang sehat kondisinya.
<i>Lack of Differentiation or Switching Costs</i>	Apa perbedaan ayam Berdikari dengan pangkalan lain?	“Gaada beda sih paling ukuran ada yang jual kecil itu sekiloan dibawah sekillo kalau kita kan 1 kg up, tapi biasanya kalau kecil mereka pakai sekam itu buat bawah ayamnya jadi ayam memang susut lebih sedikit tapi pangkalan bau ya kalau saya gabisa gitu”	Tidak ada perbedaan dalam jenis ayam yang dijual tetapi terdapat perbedaan dalam ukuran ayam yang disediakan

	Apakah pelanggan Berdikari mudah beralih ke pangkalan lain?	“Kalau langganan sih engga paling kalau kita habis ayam atau ukuran yang min dll mau itu gaada”	Pelanggan tidak mudah beralih selama ketersediaan stok dan ukuran sesuai.
<i>Capacity Augmented in Large Increments</i>	Apa rencana Berdikari jika ada peningkatan permintaan?	“ Peningkatan permintaan berarti ini ya lebaran dll ya kita siapin aja lebih banyak ayam kan kita udah kira-kira kita turuin keranjang buat orang taro ayam kita bersihin juga itu aja sih paling sama kita catet siapa minta berapa ayamnya gitu sih”	Peningkatan permintaan direspon oleh Berdikari dengan memperbanyak stok dan menyiapkan keranjang lebih banyak.
<i>High Exit Barriers</i>	Apa kesulitan yang perlu dihadapi jika ingin menutup usaha pangkalan ayam ?	“ Tutup itu ya uang kita hilang dihutang mereka jadi memang harus muter terus”	Untuk keluar dari bisnis tersebut tidak ada hambatan tertentu kecuali piutang yang akan hilang.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Berdikari, intensitas persaingan di industri distribusi ayam cukup tinggi dengan adanya beberapa kompetitor yang aktif. Meskipun demikian, Berdikari memiliki keunggulan kompetitif dalam hal pelayanan pembelian dalam jumlah kecil dan lokasi yang lebih strategis dan mudah dijangkau oleh pelanggan. Pertumbuhan industri ini bersifat fluktuatif dan sangat bergantung pada hari-hari besar serta kondisi ekonomi masyarakat, yang mempengaruhi tingkat penjualan secara signifikan. Biaya operasional yang tinggi, terutama untuk gaji karyawan, listrik, gas, dan kebutuhan lainnya, menambah tekanan dalam persaingan ini. Selain itu, tantangan penyimpanan ayam yang memerlukan perhatian khusus pada kondisi kesehatan dan suhu udara menambah kompleksitas operasional.

Tidak adanya perbedaan signifikan dalam jenis ayam yang dijual dan rendahnya biaya switching bagi pelanggan menunjukkan bahwa diferensiasi produk bukanlah faktor utama dalam industri ini. Namun, kemampuan untuk memenuhi permintaan dalam jumlah kecil dan mempertahankan ketersediaan stok menjadi faktor penting dalam mempertahankan pelanggan. Selain itu, industri ini juga tidak memiliki hambatan keluar yang tinggi, meskipun piutang yang tidak tertagih dapat menjadi

kerugian jika bisnis ditutup. Secara keseluruhan, industri distribusi ayam ini ditandai dengan persaingan yang ketat, biaya operasional yang tinggi, dan tantangan dalam penyimpanan, namun juga memiliki peluang untuk meningkatkan pelayanan dan efisiensi operasional.

3. *Pressure from Substitute Products*

Tabel 1.5 Wawancara dengan Pemilik faktor *Pressure from Substitute Products*

Aspek	Pertanyaan	Pemilik	Kesimpulan
Identifikasi	Apakah ada produk lain yang menggantikan ayam?	“Ya itu banyak sih kan tahu tempe daging ikan juga bisa gantiin ini ada juga barang frozen misal ayam frozen itu juga pilihan lain”	Produk pengganti yang ada seperti tempe, daging, ikan, tahu yang umumnya menyediakan protein, terdapat juga ayam yang telah beku berbeda dengan ayam karkas yang baru dipotong.
Harga	Kalau untuk harga dibandingkan dengan produk tersebut bagaimana posisi ayam?	“Harga itu gatau tahu tempe ya murah daging agak mahal, kalau ikan tergantung ikannya cuman kan masalahnya ikan itu susah disimpan ya harus seger atau rasanya ga enak kalau saya sih” “Kalau dibanding ayam frozen ya jelas mereka lebih murah kan itu potongnya pas ayam lagi numpuk nih di peternakan gaada mau ambil dipotong lah di es jadi ya gatau itu ayam dari bulan apa tapi memang harganya bisa lebih murah 2000/kg dan kalau ayam kita lagi mahal ibu-ibu beli itu”	Dari sisi harga, ayam masih lebih mahal dibandingkan dengan tahu, tempe, dan ikan tetapi lebih murah dibandingkan daging dan penyimpanannya lebih mudah dibandingkan ikan. Dibandingkan ayam frozen harga ayam karkas umumnya sedikit lebih mahal terutama ketika permintaan tinggi
Tren	Bagaimana kondisi penjualan dibandingkan	“Yah kalau kita pasti terpengaruhnya sama daging ya misalnya itu daging lagi mahal nah ayam juga mahal karena	Jika dibandingkan dengan produk pengganti, terutama daging,

	dengan produk-produk pengganti?	banyak yang beli, kalau dibanding ayam frozen itu awalnya pas muncul semua orang coba itu terutama ketika harga ayam biasa mahal banget tapi kan belakangan baru merasa wah rasanya beda dibanding ayam segar dan harganya juga akhirnya kan kalau normal kita lebih murah dibanding mereka ketika ayam mahal biasanya stok mereka justru banyak dikeluarin”	ayam merupakan pilihan utama ketika daging sedang mahal karena tetap lebih terjangkau. Pada kasus ayam frozen umumnya pelanggan akan beralih ketika ayam karkas dirasa terlalu mahal.
Strategi Adaptasi	Apakah ada strategi tertentu untuk menghadapi produk-produk tersebut?	“Strategi sih gaada ya kita jual aja kae biasa cuman memang awalnya pas ayam frozen baru keluar itu pasar agak sepi karena pelanggan pada coba kan tapi ya sekarang normal sih banyak yang bilang kurang cocok rasanya”	Tidak ada strategi tertentu untuk menghadapi produk pengganti tersebut.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)

Tekanan dari produk pengganti pada industri distribusi ayam cukup signifikan. Produk-produk seperti tempe, tahu, daging, ikan, dan ayam beku merupakan alternatif yang tersedia bagi pelanggan. Harga ayam segar lebih tinggi dibandingkan tempe dan tahu, tetapi lebih rendah dibandingkan daging. Penyimpanan ayam segar juga lebih mudah dibandingkan ikan, yang harus tetap segar untuk mempertahankan kualitas rasa. Sementara itu, ayam beku sering kali lebih murah dibandingkan ayam segar, terutama ketika terjadi lonjakan harga ayam segar. Penjualan ayam segar dipengaruhi oleh harga produk pengganti. Ketika harga daging mahal, pelanggan cenderung beralih ke ayam sebagai alternatif yang lebih terjangkau. Pada awal kemunculan ayam beku, banyak pelanggan mencoba produk ini terutama ketika harga ayam segar tinggi. Namun, seiring waktu, banyak pelanggan merasa bahwa rasa ayam beku tidak sebanding dengan ayam segar, sehingga mereka kembali memilih ayam segar jika harganya lebih stabil. Berdikari tidak memiliki strategi khusus untuk menghadapi produk pengganti ini. Mereka cenderung menjalankan bisnis seperti biasa, dengan mengandalkan kualitas dan kesegaran produk mereka untuk mempertahankan

pelanggan. Meskipun demikian, dinamika harga dan preferensi pelanggan terhadap produk segar vs. beku tetap menjadi faktor penting dalam persaingan di industri ini.

4. *Bargaining Power of Buyers*

Tabel 1.6 Wawancara dengan Pemilik faktor *Bargaining Power of Buyers*

Aspek	Pertanyaan	Pemilik	Kesimpulan
Volume Pembelian	Biasanya berapa banyak jumlah pembelian?	“Kalau jumlah pembelian itu biasanya relatif ya kalau umum tuh mereka jual lagi paling 20 ekor kalau lagi rame ya ada yang sampai 200 ekor kalau lebaran dan yang lain itu bisa sampe 800 kadang 1000 dalam sehari tapi ya karena kita kan ibu-ibu juga ada yang 1 atau 2 paling ya sampai 5 untuk disimpan dirumah”	Jumlah pembelian pada Industri umumnya sekitar 20 hingga 200 ekor ketika permintaan tinggi dapat mencapai 800 ekor”
Respon Pembeli terhadap Harga	Bagaimana respon pelanggan terhadap harga yang telah ditentukan?	“Kalau mereka itu umumnya biasa aja ya terutama langganan tetap itu ya terima aja kadang ada langganan tempat lain yang nyari ukuran atau harga lebih murah ya ke kita tapi belum tentu juga mereka bisa aja langsung pergi, kalau dari ibu-ibu sih umumnya yaudah karena memang gaada pilihan lain dan kita udah pasti paling murah.”	Respon pelanggan terhadap harga bergantung pada loyalitas pelanggan tersebut, beberapa pelanggan akan berusaha mencari pangkalan lain yang menyediakan harga dan ukuran lebih murah.
Kemungkinan Beralih	Seberapa mudah pelanggan beralih ke pangkalan lain?	“Kalau udah langganan sih susah ya terutama biasanya ukuran udah cocok kecuali mereka ga nemu ukuran atau ayam habis baru mereka pindah tapi cuman sekali aja kecuali ada masalah atau udah kebanyakan utang baru pindah”	Pelanggan tetap sulit untuk pindah ke kompetitor kecuali memang tidak ada ukuran atau ketersediaan ayam, dan setelah itu akan kembali lagi.
Profit Pembeli	Seberapa besar keuntungan pelanggan?	“Pelanggan itu kan mereka buat jual lagi ya mereka minimal untungnya sekitar 5000 kalau dibawah itu mereka udah rugi karena bayar becak, bayar listrik, bayar uang keamanan sewa pasar dll itu mereka udah	Jumlah keuntungan pelanggan pada umumnya adalah 5000

		pasti ga untung tapi kadang ada yang cuman ambil 2000 juga ada normalnya sih 5000 ya.”	
Kualitas Produk	Seberapa penting kualitas bagi pelanggan?	<p>“Kalau kualitas itu penting karena mereka kan ayamnya dipajang ya untuk dijual lagi jadi kalau ada biru atau kurang sehat jadi merah-merah itu mereka ga mau jadi ya mereka bakal balikin ke kita.”</p> <p>“Ya itu mereka lebih penting lagi ya mereka cuci ayam ditempat kita sampai bersih dan dilihat apakah ada biru apakah bau ayamnya apakah kurang sehat karena pelanggan mereka kan pasti gamau ya ayam yang dimakan mereka itu bau atau kurang sehat atau merah-merah”</p>	Kualitas sangat penting bagi pelanggan karena produk mereka akan dijual kembali.
Informasi yang dimiliki Pembeli	Seberapa jauh informasi diketahui pelanggan?	“Biasanya mereka yang bukan langganan baru mereka cari ukuran atau harga di kandang lain”	Bagi yang bukan pelanggan tetap mereka akan mencari informasi perihal harga dan ukuran ayam

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)

Kekuatan tawar pembeli memiliki pengaruh signifikan dalam industri distribusi ayam. Volume pembelian bervariasi tergantung pada kondisi pasar, dengan pembelian harian rata-rata berkisar antara 20 hingga 200 ekor. Pada periode puncak seperti Lebaran, jumlah pembelian dapat meningkat drastis hingga 800-1000 ekor per hari. Pembeli utama terdiri dari pengecer yang menjual kembali ayam dengan margin keuntungan minimal sekitar Rp 5000 per ekor untuk menutupi biaya operasional seperti sewa, listrik, dan transportasi.

Respon pembeli terhadap harga cenderung bervariasi. Pembeli secara umumnya menerima harga yang ditetapkan, namun ada pula yang mencari harga dan ukuran lebih murah di pangkalan lain. Kesetiaan pelanggan dipengaruhi oleh kualitas dan ketersediaan ayam. Pelanggan tetap jarang berpindah ke kompetitor kecuali jika ukuran atau ketersediaan ayam tidak sesuai. Namun, setelah

menemukan pemasok yang sesuai, mereka cenderung kembali ke pemasok asli kecuali ada masalah atau utang yang belum dibayar.

Kualitas produk sangat penting bagi pelanggan, terutama bagi pengecer yang menjual kembali ayam ke pelanggan akhir. Ayam yang sehat dan bebas dari cacat seperti bercak biru atau bau tidak sedap sangat diutamakan. Pengecer sering kali mencuci ayam di tempat distributor untuk memastikan kualitas sebelum menjualnya kembali. Pelanggan yang bukan pelanggan tetap cenderung lebih aktif mencari informasi mengenai harga dan ukuran ayam di berbagai pangkalan untuk mendapatkan penawaran terbaik. Secara keseluruhan, kekuatan tawar pembeli dalam industri distribusi ayam cukup kuat, dengan loyalitas yang dipengaruhi oleh harga, kualitas, dan ketersediaan produk. Distributor seperti Berdikari harus tetap menjaga kualitas dan memastikan harga yang kompetitif untuk mempertahankan dan menarik pelanggan.

5. *Bargaining Power of Suppliers*

Tabel 1.7 Wawancara dengan Pemilik faktor *Bargaining Power of Suppliers*

Aspek	Pertanyaan	Pemilik	Kesimpulan
Jumlah Pemasok	Berapa jumlah Supplier yang dimiliki Berdikari?	“Kalau itu ya banyak ya bu nita, maman, andri, ropik, belum yang lain ya banyak mungkin hampir 10 ya”	Jumlah pemasok yang mengirimkan ayam ke Berdikari berkisar 10 pihak
Diferensiasi Pemasok	Apa ada perbedaan antar ayam pemasok?	“Ya biasanya ukuran mereka ada yang khusus nyari ukuran dibawah sekilo kita kan sekilo up ya itu aja sih”	Perbedaan pemasok sesuai dengan ukuran yang umumnya mereka sediakan.
Integrasi ke Depan	Apakah ada kemungkinan pemasok menjual ayamnya sendiri?	“Gaada itu mereka kan ada brokernya itu juga bukan ayam mereka mereka cuman kirim ke kita aja”	Tidak ada kemungkinan pemasok melakukan integrasi ke depan.

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2024)

Kekuatan tawar pemasok dalam industri distribusi ayam memiliki beberapa aspek penting yang mempengaruhi operasional perusahaan seperti Berdikari. Berdikari memiliki sekitar 10 pemasok yang secara rutin mengirimkan ayam, termasuk Bu Nita, Maman, Andri, Ropik, dan lainnya. Keberagaman pemasok

memberikan keuntungan dalam menjaga pasokan yang stabil dan mengurangi ketergantungan pada satu sumber. Diferensiasi di antara pemasok terutama terletak pada ukuran ayam yang mereka sediakan. Beberapa pemasok fokus menyediakan ayam dengan ukuran di bawah satu kilogram, sementara Berdikari lebih memilih ayam dengan ukuran di atas satu kilogram. Diferensiasi ini membantu Berdikari memenuhi berbagai permintaan pelanggan sesuai dengan preferensi ukuran.

Kemungkinan pemasok melakukan integrasi ke depan atau menjual ayamnya sendiri sangat kecil. Pemasok biasanya bekerja melalui perantara atau broker dan tidak memiliki jalur langsung untuk menjual ayam mereka ke pasar. Mereka lebih fokus pada pengiriman ayam ke distributor seperti Berdikari tanpa terlibat dalam penjualan langsung ke pelanggan akhir. Secara keseluruhan, kekuatan tawar pemasok dalam industri ini cukup moderat. Keberagaman pemasok dan diferensiasi produk berdasarkan ukuran membantu Berdikari menjaga stabilitas pasokan dan memenuhi kebutuhan pasar. Risiko integrasi ke depan oleh pemasok hampir tidak ada, sehingga Berdikari dapat fokus pada operasi dan pelayanan kepada pelanggan tanpa khawatir kehilangan pasokan.

Jika disimpulkan secara keseluruhan dalam industri distribusi ayam, ancaman dari pendatang baru cukup signifikan namun dapat dihadapi dengan strategi yang tepat. Modal yang diperlukan untuk memulai usaha pangkalan ayam sekitar 1 milyar rupiah menjadi penghalang masuk yang besar bagi pendatang baru. Mereka juga harus bersiap menghadapi tantangan dalam membangun hubungan pelanggan jangka panjang dan mengatasi utang. Berdikari, dengan keunggulan dalam hal lokasi strategis, hubungan pelanggan yang baik, serta akses ke jaringan pemasok yang stabil, memiliki posisi yang kuat di pasar. Meskipun pendatang baru mungkin menggunakan strategi harga agresif, Berdikari tetap mampu bersaing dengan menjaga stabilitas harga dan keuntungan.

Di sisi lain, persaingan dengan produk pengganti seperti tempe, tahu, daging, dan ayam beku menambah kompleksitas. Meskipun ayam segar sering lebih mahal dibandingkan alternatif lain, kualitas dan kesegaran produk ayam tetap menjadi faktor utama bagi pelanggan. Berdikari harus terus menjaga

kualitas produk untuk mempertahankan pelanggan, terutama dalam menghadapi perubahan preferensi dan harga produk pengganti.

Kekuatan tawar pembeli juga tinggi, dengan pembelian yang sangat bervariasi tergantung pada kondisi pasar dan periode puncak seperti Lebaran. Pengecer yang membeli ayam untuk dijual kembali berfokus pada harga, kualitas, dan ketersediaan produk. Sementara itu, kekuatan tawar pemasok cukup moderat, dengan keberagaman pemasok yang membantu menjaga pasokan stabil dan risiko integrasi ke depan yang minimal. Secara keseluruhan, industri distribusi ayam ditandai dengan persaingan yang ketat, biaya operasional tinggi, dan tantangan dalam penyimpanan, namun juga menawarkan peluang untuk meningkatkan pelayanan dan efisiensi operasional bagi distributor seperti Berdikari.

Dalam merancang strategi bisnis, penerapan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) menjadi salah satu metode yang relevan, sebagaimana dijelaskan oleh Rangkuti F. (2017). Metode tersebut bertujuan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Matriks SWOT, yang dibentuk berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal, digunakan untuk mengidentifikasi opsi strategi. Selanjutnya, untuk menetapkan strategi terbaik, metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) diadopsi. QSPM adalah teknik analisis yang membantu menilai daya tarik relatif dari alternatif strategi dan melakukan evaluasi keputusan strategis. Proses ini dilakukan secara objektif dengan faktor internal dan eksternal utama sebagai dasar yang sudah diidentifikasi pada tahap sebelumnya, sesuai dengan (David, 2023).

Penelitian dengan judul "ANALISIS FORMULASI STRATEGI BISNIS MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM) PADA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH DISTRIBUTOR AYAM BROILER BERDIKARI" dilakukan dengan tujuan membantu UMKM Berdikari mengembangkan strategi bisnisnya dengan memberikan saran berdasarkan analisis SWOT dan penerapan metode QSPM.

1.4 Formulation of Problem

Persaingan yang sangat ketat dalam industri ayam tidak serta merta membuat harga jual menjadi lebih kompetitif, yang terjadi justru hal sebaliknya. Pada Pasar Kranji terdapat lebih dari 5 usaha yang fokus pada bidang distribusi ayam. Berbeda dengan sistem distribusi pangan lainnya yang harga sebagian besar dipengaruhi oleh tengkulak, dalam industri ayam ras umumnya hanya perlu 1 tahapan sebelum harga sampai di distributor dari peternak. Oleh karena itu harga ayam yang tinggi sangat dipengaruhi oleh harga pangan dan harga bibit DOC (*Day Old Chick*). Aspek lainnya adalah hadirnya perusahaan berskala besar yang membuat harga kedua aspek tersebut menjadi sulit untuk dikendalikan. Menanggapi perihal kenaikan harga pangan dan bibit DOC serta peningkatan konsumsi masyarakat Indonesia terhadap ayam ras maka Badan Pangan Nasional telah berusaha mengendalikan harga ayam ras dengan mengeluarkan Peraturan Badan Pangan Nasional Nomor 5 Tahun 2022 yang berfokus mengatur harga acuan pembelian dan penjualan.

1.5 Rumusan Masalah

Penelitian ini menggunakan tinjauan pustaka mengikuti hasil yang telah ada dan telah dilakukan menurut Fred R. David. Metode yang diperkenalkan oleh David adalah QSPM namun perlu proses penentuan dan analisis awal terlebih dahulu yang bisa diselesaikan dengan penerapan matriks SWOT. Dengan penjelasan tersebut, maka pertanyaan penelitiannya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) di Berdikari?
2. Bagaimana kondisi faktor eksternal (peluang dan ancaman) di Berdikari?
3. Apa alternatif strategi yang tepat untuk Berdikari dalam mengembangkan bisnisnya berdasarkan hasil analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE), *Eksternal Factor Evaluation Matriks* (EFE), *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang serta rumusan masalah yang sudah dikemukakan diatas maka tujuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan kondisi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) Berdikari dalam industri distribusi ayam di Pasar Kranji, Bekasi Barat.

2. Mendeskripsikan kondisi faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang berdampak pada Berdikari dalam industri distribusi ayam di Pasar Kranji, Bekasi Barat.
3. Merumuskan strategi alternatif yang tepat dan sesuai berdasarkan *Internal Factor Evaluation (IFE)*, *Eksternal Factor Evaluation Matriks (EFE)*, *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* untuk pengembangan usaha Berdikari dalam industri distribusi ayam di Pasar Kranji, Bekasi Barat.

1.7 Manfaat Penelitian

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat berdampak positif dan memberikan manfaat bagi penulis serta perusahaan sebagaimana dijelaskan di bawah ini:

1. Aspek Teoritis
 - a. Bagi penulis; Kami berharap penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penulis untuk meningkatkan wawasannya dan mempelajari bagaimana menerapkan teori yang dipelajari di sekolah serta mampu memecahkan kasus-kasus nyata terkait manajemen strategis.
 - b. Bagi akademik; Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat bagi semua pihak yang akan menggunakannya sebagai bahan kajian dan referensi dalam kegiatan penelitian atau karya ilmiah lainnya.
2. Aspek Praktis
 - a. Bagi dunia usaha; Penelitian ini harapannya dapat digunakan dan diimplementasikan untuk keberlangsungan operasional bisnis Berdikari dan dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis agar lebih kompetitif dan meningkatkan kinerja kualitas pelayanan untuk bersaing dengan kompetitor baru di masa mendatang.

1.8 Lingkup Penelitian

Lingkup penelitian ini mencakup industri distribusi ayam ras di Pasar Kranji, Bekasi Barat. Oleh karena itu, penelitian ini membutuhkan pembatasan agar tetap konsisten dan meminimalkan jangkauan penelitian. Hal ini memungkinkan fokus pada penyelesaian masalah dalam kerangka penelitian penulis. Fokus penelitian adalah penerapan SWOT dan QSPM. Kedua metode tersebut menitikberatkan pada analisis internal yang berbentuk kekuatan dan kelemahan serta eksternal yang

berbentuk peluang dan ancaman pada Berdikari sebagai fokus utama objek penelitian ini.

1.9 Sistem Penulisan

Untuk memudahkan pembaca memahami konten yang terdapat dalam skripsi ini, sistematika penulisan skripsi diatur sebagai berikut:

A. BAB 1 PENDAHULUAN

Bagian ini memberikan ikhtisar mengenai obyek penelitian, profil perusahaan, latar belakang, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan, dan manfaat penelitian.

B. BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini mencakup tinjauan pustaka dan penjelasan teori yang relevan, serta literatur terkait dengan penelitian ini. Selain itu, bab ini merinci penelitian sebelumnya yang menjadi landasan untuk penelitian ini. Terdapat juga kerangka pikir yang membahas serangkaian pola pikir untuk memberikan gambaran tentang masalah penelitian. Bab ini mencakup literatur dan teori umum yang terkait dengan penelitian, terfokus pada strategi, manajemen strategi, dan alat analisis yang digunakan, seperti Matriks EFE, Matriks IFE, Analisis Kelompok Strategis Matriks IE, dan Matriks QSPM.

C. BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bagian ini memberikan penjelasan tentang jenis-jenis penelitian, metode, pendekatan, dan teknik yang digunakan pada proses pengumpulan dan analisis data untuk merespons serta menjelaskan permasalahan penelitian analisis data. Berdasarkan pendekatan yang digunakan, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus (case study).

D. BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memuat diskusi hasil penelitian secara sistematis dan kemudian dianalisis dengan menggunakan teknik analisis yang sudah ditetapkan dan diulas. Alat analisis yang digunakan meliputi Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT serta teknik analisis Matriks QSPM.

E. BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bagian ini mengemukakan kesimpulan dari hasil penelitian serta memberikan saran-saran terkait temuan penelitian. Harapannya, kesimpulan dan saran ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang signifikan untuk pengembangan perusahaan dalam Industri Pangan, khususnya dalam distribusi ayam ras di Indonesia. Diharapkan pula bahwa rekomendasi ini dapat membantu perusahaan mengoptimalkan aspek-aspek penentu keberhasilannya dalam industri tersebut