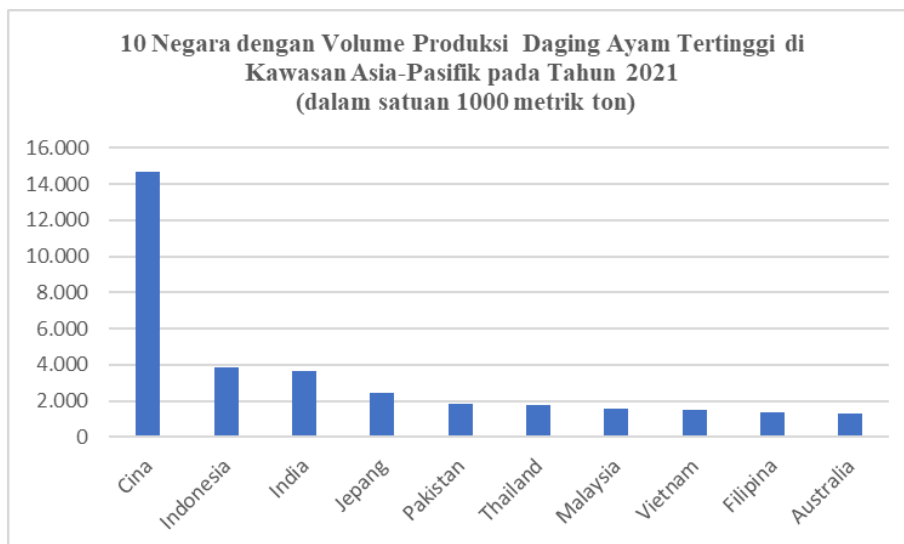


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

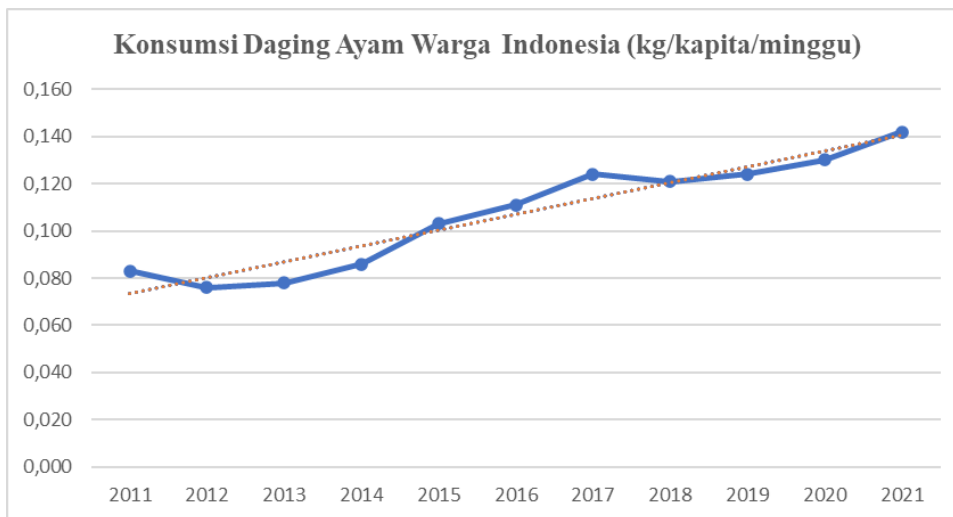
Menurut Sudarto (2003) dalam Cahyono (2016), kebutuhan pokok merupakan kebutuhan yang terpenting bagi kehidupan manusia dan merupakan suatu hal yang harus dipenuhi untuk bertahan hidup. Kebutuhan pokok tersebut terdiri dari sandang, pangan, papan, kesehatan, dan pendidikan. Kebutuhan berupa pangan tentunya dibutuhkan oleh manusia agar mendapatkan asupan energi bagi tubuhnya untuk melakukan aktivitas sehari-hari. Kebutuhan pangan dapat bersumber dari bahan pangan yang berasal baik dari sumber hewani maupun nabati. Sumber hewani meliputi daging, ikan, kerang, telur, susu, dan hasil susu. Indonesia termasuk salah satu negara di kawasan Asia Pasifik dengan tingkat konsumsi daging ayam yang cukup tinggi untuk sumber pangan hewani (Statista, 2023). Hal ini terlihat pada diagram batang pada Gambar I.1 yang menunjukkan bahwa Indonesia merupakan negara tertinggi kedua yang menghasilkan volume produksi daging ayam tertinggi di kawasan Asia Pasifik pada tahun 2021 yaitu sebesar 3844,35 ribu metrik ton.



Gambar I.1 Grafik 10 Negara dengan Volume Produksi Daging Ayam Tertinggi di Kawasan Asia-Pasifik Tahun 2021

Sumber: Statista (2023)

Daging ayam ini juga sangat umum diolah menjadi berbagai masakan baik masakan luar negeri maupun Indonesia. Didukung berdasarkan data mengenai peningkatan konsumsi daging ayam di Indonesia pada tahun 2011-2021 seperti pada grafik pada Gambar I.2 yaitu dapat terlihat bahwa di tahun 2020 konsumsi daging ayam warga Indonesia sebanyak 0,130 kg/kapita/minggu sedangkan di tahun 2021 sebanyak 0,142 kg/kapita/minggu (Databoks, 2022). Maka dari itu, disimpulkan terjadi adanya peningkatan sebanyak 9,23% dibandingkan tahun 2020 sekaligus menjadi rekor tertinggi konsumsi daging ayam warga Indonesia selama satu dekade terakhir.



Gambar I.2 Grafik Konsumsi Daging Ayam Warga Indonesia

Sumber: Databoks (2022)

Berdasarkan Gambar I.2 terlihat grafik tren yang dihasilkan termasuk dalam *upward trend* yaitu grafik tren menunjukkan bahwa data terus meningkat dari waktu ke waktu. Maka didapatkan informasi dari tren yang terlihat bahwa konsumsi daging ayam warga Indonesia semakin meningkat dari tahun ke tahun. Dengan meningkatnya konsumsi daging ayam di Indonesia, hal tersebut mendukung sebuah inovasi untuk para pebisnis agar berkecimpung di bisnis ayam potong segar.

PT Ayam Potong Nusantara (APN) merupakan perusahaan ayam potong segar yang dijual dalam bentuk potongan bagian ayam tertentu dengan ayam broiler kualitas premium. Ayam pedaging atau yang seringkali disebut sebagai ayam broiler

merupakan jenis ras ayam yang dipelihara untuk dimanfaatkan dagingnya. Ayam broiler merupakan salah satu protein hewani asal ternak terbesar dan merupakan komoditas unggulan saat ini. Maka dari itu, industri ayam broiler telah berkembang pesat baik di Indonesia maupun negara lainnya (Susanty, Adji, & Tafsin, 2021).

PT APN memasok kebutuhan untuk hotel, restoran, *catering*, sampai pada kebutuhan rumah tangga. Terdapat 5 lokasi gudang yaitu di Pasar Minggu, Pondok Aren, Batuceper, Bekasi Utara, dan Jatiasih. Bisnis ini memiliki sumber daya manusia sebanyak 18 karyawan dengan model transaksi utamanya yaitu *business to business* (B2B) namun terdapat juga kegiatan transaksi *business to customers* (B2C) melalui *e-commerce*.

Berdasarkan wawancara dan observasi, aktivitas proses bisnis PT APN memiliki titik fokus pada distribusi daging ayam. Diawali dengan memasok daging ayam. PT APN memasok daging ayam dari pihak mitra bisnis. Dilanjutkan dengan proses *packing* yang dilakukan di Gudang Jatiasih sebagai *airport* kedatangan ayam dari peternak ayam. Selanjutnya ayam yang telah dipotong sesuai spek ukuran dikirim keempat gudang lainnya untuk dilakukan proses *re-packing* untuk masing-masing pesanan pelanggan untuk selanjutnya dikirim ke lokasi pelanggan.



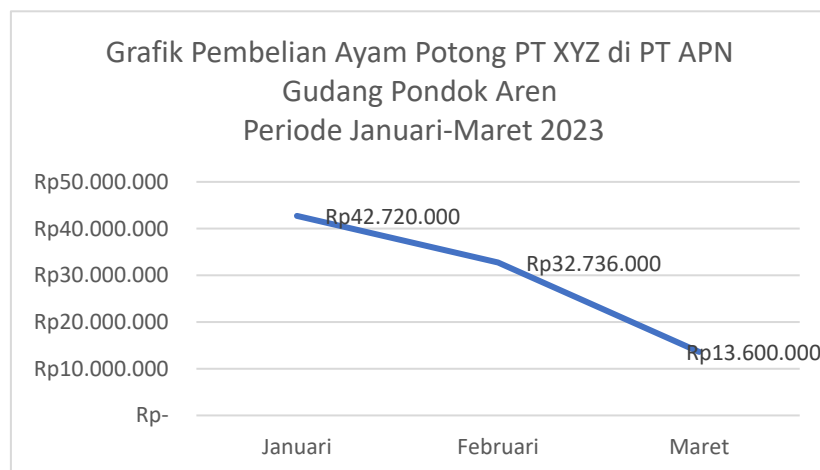
Gambar I.3 Total Pelanggan PT APN Gudang Pondok Tahun 2020-2023

Sumber: PT APN (2023)

Melalui pengamatan di lokasi gudang dan wawancara dengan salah satu manajer PT APN yaitu yang berlokasi di PT APN Gudang Pondok Aren pada tanggal 10 November 2023, didapat informasi mengenai permasalahan utama yaitu adanya

penurunan penjualan dikarenakan adanya penurunan total pelanggan PT APN Gudang Pondok Aren. Pada Gambar I.3 terlihat diagram berdasarkan data yang didapatkan dari PT APN Gudang Pondok Aren pada tahun 2020 sebanyak 478 pelanggan, tahun 2021 sebanyak 654 pelanggan, tahun 2022 sebanyak 975 pelanggan, dan tahun 2023 sebanyak 845 pelanggan. Sehingga dapat terlihat pada Gambar I.3 tahun 2022 ke tahun 2023 mengalami penurunan yaitu dari 975 pelanggan menjadi 845 pelanggan.

Beberapa pelanggan PT APN memilih untuk tidak lagi menggunakan PT APN sebagai *supplier* mereka. Sebagai salah satu kasus yang membuktikan hal ini yaitu salah satu pelanggan yakni PT XYZ yang merupakan pelanggan andalan di Gudang Pondok Aren tidak memasok daging ayam dari PT APN atau berhenti menjadi pelanggan. PT XYZ bergerak di bidang *Food and Beverages* (FnB) yang terbilang cukup besar karena memiliki beberapa variasi makanan dan minuman dengan *brand* yang cukup banyak dan bervariasi di bawahnya. PT XYZ dijadikan pelanggan andalan karena 20% timbangan PT APN Gudang Pondok Aren per harinya adalah pesanan PT XYZ tersebut.



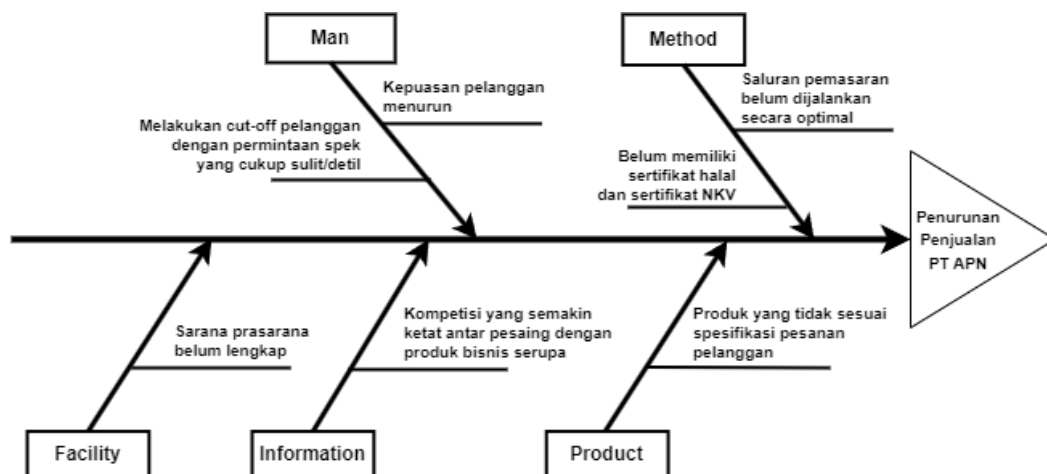
Gambar I.4 Grafik Pembelian Ayam Potong PT XYZ di PT APN Gudang Pondok Aren Periode Januari-Maret 2023

Sumber: PT APN (2023)

Berdasarkan data pendukung pada grafik Gambar I.4, dapat terlihat bahwa adanya penurunan pemesanan pelanggan dari PT XYZ dari bulan Januari 2023 hingga

Maret 2023 yaitu pada bulan Januari pemesanan PT XYZ sebesar Rp42.720.000, bulan Februari sebesar Rp32.736.000, dan bulan Maret sebesar Rp13.600.000. Hal tersebut terlihat semakin menurunnya pemesanan PT XYZ ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer gudang PT APN Gudang Pondok Aren, PT XYZ ini menurun pemesanannya hingga berhenti di bulan Maret dengan alasan belum adanya sertifikasi NKV yang dimiliki PT APN sedangkan untuk perusahaan FnB sedang gencar- gencarnya diberlakukan kewajiban untuk bahan baku yang digunakannya sudah tersertifikasi NKV.

Melalui permasalahan utama yang terjadi yaitu penurunan penjualan PT APN Gudang Pondok Aren, maka terdapat adanya akar permasalahan yang kerap terjadi di PT APN yang menyebabkan terpicunya permasalahan tersebut. Akar-akar permasalahan dapat digambarkan dengan *fishbone diagram* dengan mempertimbangkan dari segi *man*, *method*, *information*, *facility*, dan *product*. Berikut merupakan *fishbone* dari permasalahan PT APN.



Gambar I.5 Diagram *Fishbone* Masalah PT APN

Terlihat berdasarkan diagram *fishbone* Gambar I.5 di atas, bahwa terdapat 5 faktor yang mengakibatkan penurunan penjualan di PT APN Gudang Pondok Aren yaitu faktor *man*, *method*, *facility*, *information*, dan *product*.

Akar permasalahan dari faktor *man* yaitu terdiri dari kepuasan pelanggan yang menurun dan perusahaan sering melakukan *cut-off* pelanggan dengan permintaan spek produk yang cukup sulit/detil. Pada kepuasan pelanggan yang menurun didukung dengan adanya penurunan total pelanggan PT APN Gudang Pondok Aren pada Gambar I.3. Sedangkan mengenai perusahaan sering melakukan *cut-off* pelanggan yang memesan spek produk cukup sulit/detil didapatkan melalui wawancara dengan manajer gudang sendiri yang mengatakan hal tersebut.

Pada faktor *method* terdiri dari saluran pemasaran belum dijalankan secara optimal dan PT APN belum memiliki sertifikat halal dan sertifikat NKV. Pada saluran pemasaran khususnya media sosial terlihat belum adanya dijalankan secara optimal didukung melalui laman media sosial PT APN yang belum terorganisir dan berdasarkan wawancara pihak PT APN mengatakan bahwa mengenai pemasaran belum ada terfokus ke arah media dikarenakan tidak adanya orang khusus memegang media sosial sebagai media pemasaran. Sedangkan mengenai akar permasalahan belum adanya sertifikat halal dan sertifikat NKV ini didukung dengan adanya dampak terhadap pelanggan akibat ketidakadaan sertifikasi ini karena bagi pelanggan bisnis yang memiliki *brand* cukup besar pada umumnya hal ini sangat krusial sehingga dapat berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan untuk membeli produk di PT APN.

Faktor *facility* yaitu sarana prasarana yang belum lengkap. Akar permasalahan tersebut didukung melalui adanya dampak operasional dimana pada PT APN Gudang Pondok Aren yang hanya memiliki fasilitas 2 unit *freezer* dan 5 unit kendaraan motor.

Selanjutnya, faktor *information* yaitu kompetisi yang semakin ketat antar pesaing dengan produk bisnis serupa. Akar permasalahan ini didukung dengan salah satu data yang menunjukkan bahwa produksi daging unggas jenis ayam ras pedaging (broiler) di Provinsi Banten tercatat meningkat dari 3 tahun terakhir yakni pada tahun 2021-2023 (Badan Pusat Statistika, 2024). Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistika tersebut, terlihat angka produksi daging ayam ras pedaging di Provinsi Banten pada tahun 2021 sebanyak 188.116.601 kg, pada tahun 2022 sebanyak 228.623.206 kg, dan pada tahun 2023 sebanyak 239.638.859 kg. Melalui data

meningkatnya produksi ayam, memungkinkan membuka peluang bagi para pebisnis di Provinsi Banten untuk menjual produk bisnis serupa dengan PT APN Gudang Pondok Aren.

Faktor *product* yaitu produk yang tidak sesuai spesifikasi pesanan pelanggan. Berdasarkan pada laman *marketplace* yang dimiliki PT APN yakni Tokopedia dan Shopee, terlihat cukup banyaknya ulasan negatif yang menunjukkan adanya produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi pesanan pelanggan. Ulasan negatif ini beberapa diantaranya merupakan komplain mengenai kondisi ayam yang kurang segar, pesanan yang tidak lengkap, dan ukuran ayam tidak sesuai pesanan.

Berdasarkan akar permasalahan yang sudah dijabarkan dari diagram *fishbone* pada Gambar I.5 terdapat beberapa potensi solusinya yang dijabarkan pada Tabel I.1 berisi akar masalah dan potensi solusi yang tepat untuk menyelesaikan masing-masing akar permasalahan.

Tabel I.1 Potensi Solusi PT APN Gudang Pondok Aren

No.	Akar Masalah	Potensi Solusi
1.	Kepuasan pelanggan yang menurun.	<ul style="list-style-type: none"> • Perancangan usulan model bisnis baru • Analisis SWOT dan evaluasi 9 blok untuk melakukan perbaikan.
2.	Sering melakukan <i>cut-off</i> pelanggan dengan permintaan spek produk yang cukup sulit/detail.	
3.	Sarana prasarana yang belum lengkap.	
4.	Belum memiliki sertifikat halal dan sertifikat NKV.	
5.	Produk yang tidak sesuai spesifikasi pesanan pelanggan.	
6.	Saluran pemasaran belum dijalankan secara optimal.	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan strategi pada saluran pemasaran. • Perancangan model pemasaran baru.
7.	Kompetisi yang semakin ketat antar pesain dengan produk bisnis serupa.	

Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan pada Tabel I.1, dapat terlihat akar permasalahan yang dengan potensi solusi yang sekiranya dapat menyelesaikan akar permasalahan tersebut. Terlihat lebih banyak akar masalah yang dapat diselesaikan dengan evaluasi 9 blok model bisnis, analisis SWOT, dan perancangan usulan model bisnis baru sebagai solusi yang dilakukan. Alasan terpilihnya potensi solusi

tersebut yakni bahwa bisnis ini sendiri cakupannya sudah cukup luas dan permasalahan yang terindikasi dapat diselesaikan diawali dengan mengevaluasi keseluruhan bisnis terlebih dahulu sebagai model bisnis eksisting. Hal tersebut karena selama ini bisnis belum menggunakan strategi yang terstruktur mengenai permasalahan tersebut saat menjalankan bisnisnya. Potensi solusi ini memang tidak sepenuhnya dapat dideteksi dan diterapkan pada model bisnis. Maka dari itu dibutuhkan proses yang lebih kompleks dengan memerlukan analisis mendalam.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas mengenai permasalahan pada PT APN Gudang Pondok Aren, maka didapatkan beberapa rumusan permasalahan yang diantaranya yaitu:

1. Bagaimana model bisnis saat ini pada PT APN Gudang Pondok Aren?
2. Bagaimana strategi yang dapat diusulkan berdasarkan hasil analisis SWOT pada PT APN Gudang Pondok Aren?
3. Bagaimana rancangan model bisnis usulan yang dapat diterapkan oleh PT APN Gudang Pondok Aren?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari tugas akhir ini adalah:

1. Memetakan model bisnis saat ini pada PT APN Gudang Pondok Aren.
2. Melakukan analisis SWOT dan merumuskan strategi yang dapat ditempuh oleh PT APN Gudang Pondok Aren dalam meningkatkan perkembangan bisnisnya.
3. Merancang usulan model bisnis pada PT APN Gudang Pondok Aren.

I.4 Manfaat Penulisan

Manfaat yang didapatkan dari tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini diharapkan agar dapat berkontribusi dalam pengembangan bisnis dengan memberikan rancangan model bisnis usulan PT APN Gudang Pondok Aren.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya pada industri sejenis.

I.5 Sistematika Penulisan

Pada penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada bab ini dijabarkan penjelasan mengenai objek dan permasalahan yang menjadi latar belakang penelitian perumusan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat tugas akhir, batasan penelitian, dan sistematika penulisan pada penelitian tugas akhir.

BAB II Landasan Teori

Pada bab ini berisi definisi dan penjelasan mengenai studi literatur yang relevan dalam penelitian. Terdapat pula alasan pemilihan metode yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan yang ada.

BAB III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi penjelasan tentang metode yang digunakan dalam penelitian ini, skala pengukuran data, teknik pengumpulan dan pengolahan data, serta sistematika penelitian.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisikan runtutan proses pengumpulan data beserta pengolahan data tersebut agar dapat mencapai rumusan masalah.

BAB V Analisis Hasil Rancangan

Pada bab ini berisikan penjabaran mengenai analisis dari pengolahan data yang didapatkan pada bab sebelumnya.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Merupakan bagian akhir dari penulisan tugas akhir yang berisi kesimpulan dari keseluruhan masalah hingga penyelesaian akhir. Selain itu, terdapat bagian saran untuk perbaikan bagi penelitian selanjutnya.