



RINGKASAN

RIZA PURBO WIDIASTO. Perumusan Strategi Keunggulan Kompetitif Unit Bisnis Pakan Ternak Berbasis Sumber Daya (studi kasus PT. Mabar Feed Indonesia). Dibimbing oleh AJI HERMAWAN dan GENDUT SUPRAYITNO.

Sumatera Utara merupakan salah satu Provinsi yang memiliki industri pakan ternak berskala besar di Indonesia. Lokasi Sumatera Utara yang dinilai strategis menjadikan wilayah tersebut menjadi salah satu lokasi yang baik untuk investasi pabrik pakan karena kemudahan dalam memperoleh bahan baku dan fasilitas transportasi yang mendukung logistik perusahaan. Kondisi tersebut akan mendorong perusahaan pakan untuk meningkatkan penjualannya dan mendorong peningkatan kapasitas produksi dengan membangun pabrik baru. Hal ini merupakan peluang yang besar sekaligus tantangan yang harus dihadapi oleh industri pakan ternak khususnya pada wilayah Sumatera Utara.

PT. Mabar Feed Indonesia adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang peternakan yang meliputi industri: pakan ternak (*feed mill*), pembibitan ayam (*breeding*), komersil farm (*broiler* dan *layer*), juga peternakan ikan (patin dan lele). Bisnis pakan ternak perusahaan merupakan unit bisnis pertama yang dijalankan dan memiliki penerimaan yang paling besar diantara unit bisnis lainnya. Kondisi internal yang dihadapi oleh perusahaan dalam lima tahun terakhir berdasarkan data keuangan perusahaan yaitu penerimaan total dari penjualan pakan cenderung meningkat setiap tahunnya, namun hal tersebut berkebalikan dengan penjualan pakan yang cenderung menurun setiap tahunnya. Perusahaan perlu mencermati dampak penurunan penjualan tersebut karena dapat mempengaruhi pangsa pasar perusahaan. Populasi ayam ternak yang terdapat di Sumatera Utara juga tidak menunjukkan peningkatan yang tinggi sebagai peluang bagi industri pakan ternak dalam meningkatkan penjualannya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pangsa pasar pakan ternak tidak mengalami kenaikan yang tinggi sehingga perusahaan pakan ternak ada akan lebih ketat dalam bersaing untuk memperebutkan pangsa pasar yang ada.

Persaingan yang semakin bertambah pada industri pakan ternak di Sumatera Utara ditandai juga dengan adanya salah satu perusahaan asal Cina yang akan berinvestasi di wilayah Medan adalah PT. New Hope Indonesia. Keberadaan industri tersebut dapat memberikan dampak terhadap pangsa pasar PT. Mabar Feed Indonesia. Untuk menghadapi permasalahan yang muncul dan berdampak terhadap perusahaan, maka perusahaan perlu memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki guna mengantisipasi dan mengatasi keadaan tersebut Selain itu, PT. Mabar Feed Indonesia juga memiliki rencana untuk melakukan investasi dengan membuka pabrik pakan baru yang berlokasi di Batam. Agar dapat berhasil dan dapat bersaing di lokasi yang baru, maka perusahaan harus mampu mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki untuk membantu perusahaan dalam menghasilkan kinerja yang baik dan dapat berkompetisi dengan perusahaan lainnya. Untuk mengatasi hal tersebut maka tujuan penelitian ini adalah 1) melakukan identifikasi sumber daya dan kapabilitas PT. Mabar Feed Indonesia melalui pendekatan rantai nilai, 2) melakukan penilaian sumber daya dan kapabilitas PT. Mabar Feed Indonesia yang mampu menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui analisis VRIO, 3) membuat rumusan strategi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



alternatif dalam mengeksploitasi sumberdaya dan kapabilitas untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian pendekatan studi kasus. Pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam dengan aktor yang relevan dan observasi. Analisis data menggunakan VRIO untuk mengetahui sumber keunggulan kompetitif perusahaan.

Hasil identifikasi pada rantai nilai perusahaan diperoleh bahwa sumber daya (*resources*) yang dimiliki oleh perusahaan yaitu kapasitas pinjam perusahaan, aset dan permodalan, pabrik dan fasilitas, kapasitas simpan gudang, lokasi strategis perusahaan, tata letak pabrik, tenaga ahli, loyalitas karyawan, ide kreatif karyawan, motivasi karyawan, budaya kerja keluarga, kecanggihan teknologi produksi, akses ke sumber bahan baku, reputasi pemasok, loyalitas pemasok, pakan yang berkualitas, kapasitas produksi perusahaan, sarana transportasi perusahaan, merek yang telah lama dikenal, reputasi berdasarkan pelanggan, dan jaminan garansi produk. Hasil identifikasi kapabilitas (*capabilities*) yang dimiliki perusahaan pada aktivitas rantai nilai yaitu kemampuan dalam mendapatkan pinjaman dana, pengelolaan keuangan perusahaan, kemampuan dalam perencanaan dan realisasi produk, kemampuan dalam merekrut karyawan, kemampuan dalam mempertahankan karyawan perusahaan, kerjasama tim manajemen yang solid, kemampuan dalam meningkatkan kualitas karyawan, kemampuan dalam inovasi mesin secara berkelanjutan, hubungan kerjasama dengan relasi dalam pengembangan mesin, kemampuan perusahaan dalam penelitian dan pengembangan produk, kemampuan dalam mendapatkan bahan baku, kemampuan mengantisipasi kejadian kunci yang mempengaruhi bisnis, kemampuan pengambilan keputusan pembelian bahan baku, kecepatan dalam bongkar bahan baku, kemampuan penyimpanan bahan baku, kemampuan menghasilkan pakan yang berkualitas, kemampuan dalam formulasi pakan, kemampuan dalam meningkatkan efisiensi proses produksi, kemampuan penyimpanan pakan, kemampuan mempromosikan produk, kecepatan penanganan keluhan pelanggan, layanan pencampuran pakan dengan obat-obatan bagi pelanggan, dan kemampuan pendampingan yang baik pada pelanggan. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan kerangka VRIO diperoleh hasil bahwa sumber daya dan kapabilitas yang memberikan keunggulan kompetitif setidaknya untuk sementara waktu bagi perusahaan yaitu loyalitas karyawan, ide kreatif karyawan, budaya kerja keluarga, kemampuan dalam inovasi mesin secara berkelanjutan, kecepatan dalam bongkar bahan baku, kemampuan meningkatkan efisiensi proses produksi, kemampuan dalam pengambilan keputusan pembelian bahan baku, loyalitas pemasok, dan layanan pencampuran pakan dengan obat-obatan.

Perusahaan dapat menerapkan alternatif strategi yang digunakan untuk membantu memanfaatkan potensi sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki untuk menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dari hasil analisis VRIO dengan cara : 1) Strategi pengembangan sumber daya manusia, 2) Strategi inovasi teknologi secara berkelanjutan, 3) Strategi optimalisasi pengadaan bahan baku, dan 4) Strategi unggul layanan purna jual.

Kata kunci : keunggulan kompetitif, pandangan berbasis sumber daya, rantai nilai, kerangka VRIO, perumusan strategi