

Formulasi perencanaan usaha sebagai langkah pengendalian strategik : studi kasus pada PT. Hybro Niaga Pratama

Sigit Sembodo, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20452835&lokasi=lokal>

Abstrak

Pada tahun 1988, kontribusi daging unggas terhadap total produksi daging di Indonesia telah mencapai 43%, atau naik hampir 3.5 kali dibandingkan dengan kontribusinya pada tahun 1969. Peningkatan yang tajam ini menggeser kedudukan daging sapi yang hanya mampu memberikan kontribusi sebesar 25% pada tahun 1988. Menurut proyeksi Dirjen Peternakan, kontribusi daging unggas ini akan terus meningkat mencapai 48% pada tahun 1993.

Pesatnya pertumbuhan permintaan terhadap daging unggas tidak terlepas dari upaya pemerintah dan masyarakat dalam memperbaiki tingkat konsumsi protein hewani yang masih sangat rendah. Sampai dengan tahun 1987, konsumsi protein hewani/kapita/hari baru mencapai 2.82 gram, atau 63% dari sasaran yang ditetapkan oleh Widya Karya Pangan & Gizi LIPI. Selain itu, konsumsi daging ayam yang selayaknya 12 kg/kapita/tahun, baru berhasil dicapai 2.86 kg/kapita/tahun pada tahun 1990. Itulah sebabnya sangat beralasan apabila pada tahun 1995 mendatang tingkat konsumsi daging ayam penduduk Indonesia dicanangkan mencapai tingkat 4.45 kg/kapita/tahun. Sadar akan peluang pasar yang relatif cukup terbuka itu, kelompok usaha PT Hybro Indonesia Pratama (PT HIP) berupaya memperkuat jaringan bisnisnya, dengan menyetatkan kondisi keuangan PT Hybro Niaga Pratama (PT HNP), anak perusahaan PT HIP yang bergerak di bidang pemeliharaan dan pengolahan ayam ras pedaging. PT HNP yang didirikan sejak tahun 1989, saat ini sedang mengalami kesulitan keuangan yang cukup serius, akibat kegagalan manajemen dalam merencanakan usahanya secara seksama dan terarah. Akumulasi kerugian sampai dengan tahun 1992 mencapai lebih dari Rp. 1.5 milyar, ditambah hutang pakan dan DOC kepada pihak group sebesar Rp. 4.3 milyar. Saat ini perusahaan berada pada posisi kinerja teknis yang buruk, dengan tingkat deplesi dan FCR masing-masing diatas 13% dan 2.20.

Upaya menyetatkan kondisi keuangan PT HNP perlu dilakukan dengan memperbaharui susunan dewan direksi dan kontrol yang ketat terhadap kinerja teknis. Dalam kaitannya dengan rekrutiring direksi, PT HIP telah berhasil mendapatkan empat orang yang telah sangat berpengalaman dalam bidangnya masing-masing, termasuk bidang perunggasan. Langkah strategis lain yang diambil, adalah menyusun perencanaan usaha bagi PT HNP untuk jangka waktu tiga tahun kedepan. Melalui perencanaan usaha ini, manajemen yang baru diharapkan dapat melakukan pengendalian strategik yang lebih baik demi tercapainya kondisi keuangan dan kinerja teknis yang prima.

Berdasarkan perencanaan usaha yang telah disusun, perusahaan terlihat mampu mencapai sasaran diatas pada akhir tahun 1995. Melalui dukungan kinerja teknis yang baik (deplesi 7% dan FCR 2.00), perusahaan mampu meraih laba sekitar 3-5% per bulan, dengan total akumulasi laba selama tiga tahun sebesar Rp. 6 milyar lebih. Prestasi di atas perlu dilanjutkan dengan upaya menjangkau pasar luar negeri, khususnya untuk karkas kosong dan karkas beku, mengingat peluang pasar yang cukup besar di Singapura dan beberapa negara Asia lainnya.