

Feasibility Analysis and Strategic Planning of the Nucleus-Plasma Partnership Model in the Layer Chicken Farming Industry in Subang Regency Based on the Timmons Model

Analisis Kelayakan dan Perencanaan Strategis Model Kemitraan Inti-Plasma pada Industri Peternakan Ayam Petelur di Kabupaten Subang Berbasis Model Timmons

Nuryana¹, Meriza Hendri²

Program Studi Entrepreneurship, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Widyatama

¹nuryana@widyatama.ac.id, ²meriza.hendri@widyatama.ac.id

Abstract

This study aims to design, analyze, and evaluate the business feasibility of expanding layer chicken egg distribution through a core-plasma partnership model in Subang Regency, West Java. The urgency of this research is driven by two simultaneous phenomena: first, a local egg supply deficit reaching 607 tons per month due to the gap between demand of 1,003 tons and local production capacity that can only supply 396 tons; second, the structural vulnerability of small-scale farmers to feed price fluctuations, market uncertainty, and limited access to capital. This research adopts an exploratory qualitative approach enriched with quantitative financial analysis. Data collection techniques include participant observation of Safana Egg's distribution operations, in-depth interviews with business owners and prospective plasma partners, and documentation studies from publications of the Central Bureau of Statistics (BPS) and the Subang Regency Livestock Office. The main analytical framework uses the Timmons Model of Entrepreneurship, which evaluates the dynamic balance between three critical dimensions: Opportunity, Team, and Resources. Additionally, strategic environmental analysis is conducted through the SWOT matrix and External Factor Evaluation (EFE) to map the competitive position of the business. The results indicate that the core-plasma partnership model with a capacity of 200 birds per plasma farmer has highly robust financial feasibility, evidenced by a positive Net Present Value (NPV) of Rp295,655,670, an Internal Rate of Return (IRR) of 26.06% that far exceeds the 10% discount rate, and a Payback Period of 2 years and 4 months. Strategically, the SWOT formulation positions the business in Quadrant I (Aggressive/Growth), where the strength of the distribution network and the reputation of local products are combined with massive market deficit opportunities. This model not only bridges the supply-demand gap but also creates a symbiotic mutualism business ecosystem that empowers community economics through a home-industry scheme. The theoretical contribution of this research lies in the empirical evidence that the Timmons Model can be operationalized in the context of capital-intensive agribusiness through resource structure engineering based on partnerships.

Keywords: Core-Plasma Partnership; Timmons Model; Business Feasibility; Layer Chicken Farming; Strategic Planning.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk merancang, menganalisis, dan mengevaluasi kelayakan bisnis perluasan usaha distribusi telur ayam ras melalui model kemitraan inti-plasma di Kabupaten Subang, Jawa Barat. Urgensi penelitian ini didorong oleh dua fenomena simultan: pertama, defisit pasokan telur lokal yang mencapai 607 ton per bulan akibat kesenjangan antara permintaan sebesar 1.003 ton dan kapasitas produksi lokal yang hanya mampu menyuplai 396 ton; kedua, kerentanan struktural peternak skala kecil terhadap fluktuasi harga pakan, ketidakpastian pasar, dan keterbatasan akses permodalan. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif eksploratori yang diperkaya dengan analisis kuantitatif finansial. Teknik pengumpulan data meliputi observasi partisipan terhadap operasional distribusi Safana Egg, wawancara mendalam dengan pemilik usaha dan calon mitra plasma, serta studi dokumentasi dari publikasi Badan Pusat Statistik (BPS) dan Dinas Peternakan Kabupaten Subang. Kerangka analisis utama menggunakan Model Kewirausahaan Timmons yang mengevaluasi keseimbangan dinamis antara tiga dimensi kritis: Peluang (Opportunity), Tim (Team), dan Sumber

Daya (Resources). Selain itu, analisis lingkungan strategis dilakukan melalui matriks SWOT dan External Factor Evaluation (EFE) untuk memetakan posisi kompetitif usaha. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model kemitraan inti-plasma dengan kapasitas 200 ekor per peternak plasma memiliki kelayakan finansial yang sangat robust, dibuktikan dengan nilai Net Present Value (NPV) positif sebesar Rp295.655.670, Internal Rate of Return (IRR) 26,06% yang jauh melampaui discount rate 10%, dan Payback Period 2 tahun 4 bulan. Secara strategis, formulasi SWOT menempatkan usaha pada Kuadran I (Agresif/Pertumbuhan), di mana kekuatan jaringan distribusi dan reputasi telur lokal berpadu dengan peluang defisit pasar yang masif. Model ini tidak hanya menjembatani ketimpangan suplai-demand, tetapi juga menciptakan ekosistem bisnis simbiosis mutualisme yang memberdayakan ekonomi masyarakat melalui skema home-industry. Kontribusi teoretis penelitian ini terletak pada pembuktian empiris bahwa Model Timmons dapat dioperasionisasikan dalam konteks agribisnis padat modal melalui rekayasa struktur sumber daya berbasis kemitraan.

Kata Kunci: Kemitraan Inti-Plasma; Model Timmons; Kelayakan Bisnis; Peternakan Ayam Petelur; Perencanaan Strategis.

1. Pendahuluan

Telur ayam ras menempati posisi strategis dalam struktur konsumsi protein hewani masyarakat Indonesia. Sebagai sumber protein yang terjangkau, mudah diolah, dan memiliki nilai gizi tinggi, telur telah menjadi komoditas pangan yang permintaannya bersifat inelastis terhadap perubahan harga dalam jangka pendek. Data nasional menunjukkan bahwa konsumsi telur ayam ras per kapita terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, didorong oleh pertumbuhan populasi, urbanisasi, dan peningkatan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya asupan gizi seimbang. Tren ini menempatkan industri peternakan ayam petelur sebagai salah satu subsektor agribisnis yang memiliki prospek pertumbuhan jangka panjang yang menjanjikan.

Namun, di balik prospek makro yang cerah, terdapat fenomena ketimpangan struktural yang terjadi pada tingkat regional, khususnya di Kabupaten Subang, Jawa Barat. Berdasarkan data yang dihimpun dari Badan Pusat Statistik dan Dinas Peternakan Kabupaten Subang, permintaan telur di wilayah ini mencapai 1.003 ton per bulan. Angka ini diperoleh dari perhitungan jumlah penduduk Kabupaten Subang yang mencapai 1.624.856 jiwa dengan tingkat kepadatan 790 jiwa per kilometer persegi, dikalikan dengan rata-rata konsumsi telur per kapita per minggu yang menunjukkan tren peningkatan dari 0,18 kg pada tahun 2012 menjadi 2,34 kg pada tahun 2022. Sayangnya, kapasitas produksi peternak lokal hanya mampu menyuplai sekitar 396 ton per bulan, yang berasal dari total populasi ayam petelur tercatat sebanyak 222.400 ekor dengan kapasitas produksi 227.500 ekor dan total produksi telur sebesar 13.207 kg per periode. Defisit sebesar 607 ton per bulan ini menciptakan ketergantungan struktural terhadap pasokan dari luar provinsi, terutama dari Jawa Tengah (Blitar, Kediri) dan Jawa Timur, yang berimplikasi pada inefisiensi rantai distribusi, penurunan kualitas kesegaran produk, dan kerentanan harga terhadap fluktuasi biaya logistik antar pulau.

Permasalahan ini diperparah oleh struktur industri peternakan ayam petelur di Subang yang sangat terfragmentasi. Data menunjukkan bahwa terdapat delapan perusahaan peternakan utama dengan skala yang sangat bervariasi, mulai dari 500 ekor hingga 100.000 ekor. Perusahaan-perusahaan besar seperti PT. Bergh Poultry Indonesia dengan populasi 100.000 ekor dan Seribu Farm dengan 60.000 ekor mendominasi produksi, sementara peternak skala kecil dengan populasi di bawah 5.000 ekor sering kali tidak mampu bertahan karena keterbatasan akses terhadap pakan berkualitas dengan harga terjangkau, teknologi pemeliharaan modern, dan

jaminan pasar yang stabil. Akibatnya, peternak kecil berada dalam posisi tawar yang lemah dan rentan terhadap guncangan eksternal seperti kenaikan harga pakan impor dan wabah penyakit unggas.

Di tengah lanskap permasalahan tersebut, Safana Egg hadir sebagai perusahaan distribusi telur yang telah beroperasi sejak tahun 2013 dan memiliki jaringan distribusi yang menjangkau sembilan kecamatan di Kabupaten Subang. Meskipun telah mapan dalam aktivitas perdagangan dan distribusi, Safana Egg menghadapi tantangan untuk meningkatkan kontinuitas dan kualitas pasokan tanpa harus melakukan investasi modal yang sangat besar dalam pembangunan peternakan skala industri. Kondisi ini melahirkan gagasan strategis untuk mengimplementasikan model kemitraan inti-plasma, di mana Safana Egg bertindak sebagai perusahaan inti yang menyediakan sarana produksi (pullet, pakan, vaksin, dan obat-obatan), bimbingan teknis, serta jaminan penyerapan hasil, sementara masyarakat lokal bertindak sebagai mitra plasma yang menyediakan lahan, kandang, dan tenaga kerja untuk pemeliharaan ayam petelur dalam skala rumah tangga (maksimal 200 ekor per unit).

Model kemitraan ini bukan sekadar strategi ekspansi bisnis, melainkan sebuah pendekatan kewirausahaan yang memerlukan kerangka analisis yang komprehensif untuk menguji kelayakannya. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi Model Kewirausahaan Timmons sebagai lensa analitis utama. Model ini dipilih karena kemampuannya dalam mengevaluasi proses kewirausahaan secara holistik melalui tiga dimensi yang saling berinteraksi secara dinamis, yaitu Peluang (Opportunity), Tim (Team), dan Sumber Daya (Resources). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya menilai kelayakan finansial secara kuantitatif, tetapi juga memahami bagaimana keseimbangan antara ketiga dimensi tersebut dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan paparan latar belakang di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah perencanaan strategis bisnis kemitraan inti-plasma yang mampu menjembatani defisit pasokan telur di Kabupaten Subang dengan tetap mempertahankan keunggulan kompetitif?
2. Apakah model bisnis peternakan skala rumah tangga (200 ekor) melalui skema kemitraan inti-plasma layak untuk dikembangkan berdasarkan kriteria kelayakan finansial dan evaluasi Model Timmons?
3. Bagaimana keseimbangan dinamis antara peluang, tim, dan sumber daya dalam memastikan keberlanjutan model kemitraan ini?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini secara spesifik adalah:

1. Merancang cetak biru (blueprint) kemitraan inti-plasma yang terukur dan implementatif
2. Menganalisis kelayakan finansial melalui proyeksi NPV, IRR, dan Payback Period
3. Mengevaluasi posisi strategis usaha menggunakan matriks SWOT dan kerangka Model Timmons

Manfaat Penelitian

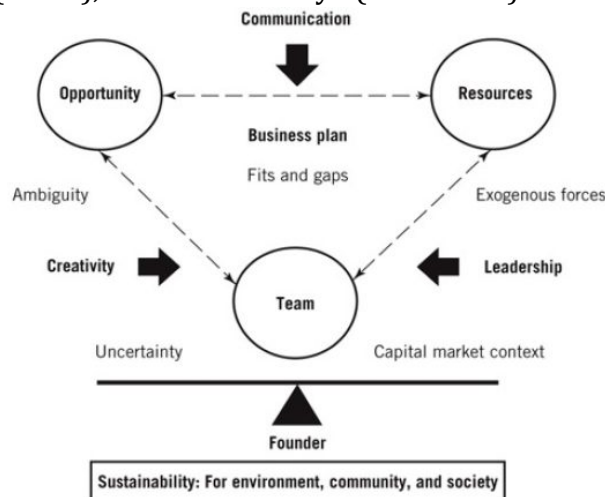
Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi pada dua aspek:

1. Kontribusi Teoretis: Memperkaya literatur kewirausahaan dan manajemen strategis, khususnya dalam penerapan Model Timmons pada konteks agribisnis di negara berkembang
2. Kontribusi Praktis: Memberikan panduan implementatif bagi pelaku usaha, pemerintah daerah, dan lembaga pendamping dalam mengembangkan model bisnis inklusif yang memberdayakan ekonomi pedesaan

2. Tinjauan Pustaka Dan Fokus Studi

Model Kewirausahaan Timmons

Model Kewirausahaan yang dikemukakan oleh Timmons dan Spinelli (2008) merupakan salah satu kerangka konseptual yang paling banyak dirujuk dalam literatur kewirausahaan kontemporer. Model ini mempostulasikan bahwa keberhasilan proses penciptaan dan pengembangan usaha baru tidak ditentukan oleh satu faktor tunggal, melainkan oleh keseimbangan dinamis (the dynamic fit) antara tiga faktor kritis yang saling berinteraksi. Ketiga faktor tersebut adalah Peluang (Opportunity), Tim (Team), dan Sumber Daya (Resources).



Gambar 1. Timmons Model

Sumber: <https://venturefounders.com/new-venture-creation-the-timmons-model/>

Dimensi Peluang (Opportunity) merujuk pada identifikasi dan evaluasi celah pasar yang memiliki daya tarik ekonomi nyata. Menurut Timmons, peluang yang layak harus memenuhi beberapa kriteria fundamental: adanya permintaan pasar yang nyata dan terukur (market demand), struktur margin yang memadai untuk menutupi biaya operasi dan menghasilkan keuntungan (margin structure), keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan (sustainable competitive advantage), serta waktu yang tepat untuk masuk ke pasar (timing). Peluang bukanlah sekadar ide bisnis, melainkan sebuah proposisi nilai yang telah divalidasi melalui analisis pasar yang rigor.

Dimensi Tim (Team) dianggap oleh Timmons sebagai faktor yang paling krusial dalam menentukan keberhasilan usaha. Sebuah tim kewirausahaan yang efektif harus memiliki kombinasi kompetensi yang komplementer, rekam jejak yang relevan, komitmen penuh terhadap visi usaha, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Timmons menekankan bahwa peluang yang luar biasa sekalipun akan gagal jika dieksekusi oleh tim yang tidak kompeten, sementara tim yang luar biasa dapat menciptakan peluang dari situasi yang tampaknya tidak menjanjikan.

Dimensi Sumber Daya (Resources) dalam filosofi Timmons tidak dimaknai sebagai kepemilikan aset secara penuh, melainkan sebagai kemampuan untuk mengendalikan dan mengakses sumber daya yang dibutuhkan tanpa harus memilikinya. Konsep ini dikenal dengan istilah bootstrapping atau resource leverage, di mana wirausahawan yang kreatif mampu meminimalkan kebutuhan modal awal dengan cara menyewa, berbagi, atau memanfaatkan aset pihak lain. Filosofi ini sangat relevan dalam konteks usaha kecil dan menengah di negara berkembang yang menghadapi kendala permodalan kronis.

Kekuatan utama Model Timmons terletak pada penekanannya terhadap keseimbangan dinamis. Ketiga dimensi tidak berdiri sendiri, melainkan saling mempengaruhi dalam sebuah proses yang terus beradaptasi. Ketimpangan pada satu dimensi harus dikompensasi oleh kekuatan pada dimensi lain. Misalnya, keterbatasan sumber daya finansial dapat diatasi oleh kreativitas tim dalam merancang model bisnis yang efisien, atau peluang pasar yang besar dapat dieksploitasi secara optimal hanya jika didukung oleh tim yang memiliki kompetensi eksekusi yang memadai.

Kemitraan Inti-Plasma dalam Agribisnis

Kemitraan inti-plasma merupakan model kolaborasi bisnis yang memiliki akar historis panjang dalam pembangunan agribisnis di Indonesia. Menurut Hafsah (2012), kemitraan ini didefinisikan sebagai strategi bisnis simbiosis mutualisme di mana perusahaan inti (core company) menyediakan input produksi, bimbingan teknis, dan jaminan penyerapan hasil (offtake guarantee), sementara mitra plasma menyediakan lahan, fasilitas pemeliharaan, dan tenaga kerja. Model ini secara efektif menurunkan hambatan masuk (barrier to entry) bagi peternak kecil yang tidak memiliki akses terhadap modal besar dan teknologi modern, sekaligus menjamin kontinuitas pasokan dan standarisasi kualitas bagi perusahaan inti.

Dalam konteks peternakan ayam petelur, model kemitraan inti-plasma memiliki relevansi yang tinggi karena karakteristik industri yang padat modal (capital intensive) dan memerlukan manajemen yang presisi. Biaya investasi awal untuk pembelian pullet (ayam siap bertelur), pembangunan kandang dengan sistem tertutup (closed house), serta biaya pakan yang merupakan komponen terbesar (60-70% dari total biaya produksi) sering kali tidak terjangkau oleh peternak individual. Melalui kemitraan, beban investasi ini didistribusikan secara proporsional antara perusahaan inti dan mitra plasma, sehingga menciptakan struktur biaya yang lebih efisien dan risiko yang lebih terkendali.

Analisis Lingkungan Bisnis dan SWOT

Perencanaan bisnis yang komprehensif memerlukan pemahaman mendalam terhadap lingkungan internal dan eksternal usaha. Porter (2008) mengembangkan kerangka Five Forces yang menganalisis lima kekuatan kompetitif dalam suatu industri: ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, ancaman produk substitusi, dan rivalitas antar pesaing. Kerangka ini membantu wirausahawan dalam mengidentifikasi sumber keunggulan kompetitif dan merancang strategi defensif maupun ofensif.

Selain itu, analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) yang dikembangkan oleh Rangkuti (2001) dan David (2018) digunakan sebagai alat untuk memetakan posisi strategis usaha secara holistik. Matriks SWOT memungkinkan perumusan strategi yang memanfaatkan kekuatan internal untuk menangkap peluang

eksternal (strategi SO), menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (strategi ST), memperbaiki kelemahan untuk memanfaatkan peluang (strategi WO), dan meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman (strategi WT).

Analisis Kelayakan Finansial

Evaluasi kelayakan finansial merupakan komponen kritis dalam perencanaan bisnis. Tiga indikator utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), dan Payback Period (PP). NPV mengukur nilai bersih arus kas masa depan yang didiskontokan ke nilai saat ini; proyek dianggap layak jika NPV bernilai positif (Hanafi, 2014). IRR menunjukkan tingkat pengembalian internal proyek; proyek layak jika IRR melampaui biaya modal (cost of capital) atau discount rate yang ditetapkan. Payback Period mengukur waktu yang dibutuhkan untuk mengembalikan seluruh investasi awal.

Fokus Studi

Penelitian ini berfokus pada perencanaan strategis dan analisis kelayakan bisnis ekspansi peternakan ayam petelur Safana Egg melalui model kemitraan inti-plasma di Kabupaten Subang. Fokus analisis diarahkan pada evaluasi komprehensif ketiga elemen Model Timmons, proyeksi kelayakan finansial jangka menengah (4 tahun), dan perumusan strategi kompetitif berbasis SWOT untuk menghasilkan rekomendasi implementatif yang terukur.

3. Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain eksploratori yang diperkaya dengan analisis kuantitatif pada aspek proyeksi finansial. Pendekatan kualitatif eksploratori dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena perencanaan bisnis dalam konteks sosial-ekonomi spesifik masyarakat Kabupaten Subang, di mana interaksi antara pelaku usaha, peternak, dan dinamika pasar memiliki nuansa yang tidak dapat sepenuhnya ditangkap melalui pendekatan kuantitatif semata (Sugiyono, 2017).

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian adalah perusahaan distribusi telur Safana Egg yang telah beroperasi sejak tahun 2013, beserta para calon mitra peternak plasma di wilayah Kabupaten Subang. Pemilihan subjek dilakukan dengan teknik purposive sampling, di mana Safana Egg dipilih karena posisinya sebagai distributor telur lokal yang memiliki jaringan paling luas di wilayah tersebut dan telah menunjukkan kesiapan untuk melakukan transformasi model bisnis dari distribusi murni menjadi kemitraan inti-plasma. Objek penelitian meliputi aspek peluang pasar, kapabilitas tim manajemen, strategi pengelolaan sumber daya, serta proyeksi kinerja keuangan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yang saling melengkapi (triangulasi):

Pertama, observasi partisipan, di mana peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap operasional distribusi Safana Egg, mencakup proses pengadaan telur dari peternak, sortasi kualitas, pengemasan, dan distribusi ke pasar-pasar

tradisional serta warung di sembilan kecamatan. Observasi ini bertujuan untuk memahami secara firsthand dinamika rantai pasok dan mengidentifikasi titik-titik inefisiensi yang dapat diperbaiki melalui model kemitraan.

Kedua, wawancara mendalam (in-depth interview) yang dilakukan dengan pemilik usaha Safana Egg untuk menggali visi strategis, tantangan operasional, dan rencana ekspansi. Wawancara juga dilakukan dengan calon mitra plasma untuk memahami kesiapan lahan, motivasi partisipasi, dan persepsi terhadap model kemitraan. Pedoman wawancara bersifat semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam mengeksplorasi tema-tema yang muncul selama proses wawancara.

Ketiga, studi dokumentasi dan literatur, yang mencakup pengumpulan data sekunder dari publikasi Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Subang, data Dinas Peternakan mengenai populasi dan produksi ternak, serta literatur akademik terkait model kemitraan, kewirausahaan, dan analisis kelayakan bisnis. Data BPS yang digunakan mencakup tren konsumsi telur per kapita dari tahun 2012 hingga 2022, data pertumbuhan penduduk, dan statistik produksi telur ayam petelur per provinsi untuk konteks pembandingan nasional.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2017). Pada tahap reduksi, data mentah dari hasil observasi dan wawancara disaring dan dikategorikan sesuai dengan tiga dimensi Model Timmons. Pada tahap penyajian, data disajikan dalam bentuk narasi analitis, matriks SWOT, tabel proyeksi keuangan, dan diagram alur kemitraan.

Evaluasi kelayakan bisnis diukur menggunakan dua pendekatan. Pendekatan pertama adalah analisis strategis kualitatif menggunakan Model Timmons dan matriks SWOT/EFE. Dalam analisis EFE (*External Factor Evaluation*), faktor-faktor eksternal (peluang dan ancaman) diberi bobot menggunakan Skala Likert (1-5) dan dikalikan dengan rating untuk menghasilkan weighted score. Pendekatan kedua adalah analisis kuantitatif finansial yang meliputi perhitungan Net Present Value (NPV) dengan tingkat diskonto 10%, Internal Rate of Return (IRR), dan Payback Period (PP) berdasarkan proyeksi arus kas selama empat tahun.

4. Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Objek Penelitian

Kabupaten Subang memiliki luas wilayah 2.051,76 km² dengan jumlah penduduk 1.624.856 jiwa dan tingkat kepadatan 790 jiwa per km². Kondisi demografis ini menciptakan pasar domestik yang substansial untuk produk pangan pokok, termasuk telur ayam ras. Safana Egg sebagai objek penelitian merupakan perusahaan distribusi telur yang berkedudukan di Kabupaten Subang dan telah membangun jaringan distribusi yang menjangkau sembilan kecamatan. Perusahaan ini memiliki posisi strategis karena lokasinya yang dekat dengan pasar-pasar tradisional dan sentra perdagangan yang menjadi target pasar utama.

Data produksi telur ayam petelur di tingkat nasional menunjukkan bahwa Jawa Barat merupakan salah satu provinsi produsen utama dengan produksi mencapai 779.321 ton pada tahun 2023, atau sekitar 12,87% dari total produksi nasional sebesar 6.117.905 ton. Posisi ini menempatkan Jawa Barat sebagai provinsi dengan pangsa produksi terbesar ketiga setelah Jawa Timur (28,70%) dan Jawa Tengah

(14,31%). Meskipun demikian, distribusi produksi di dalam provinsi Jawa Barat sendiri tidak merata, dan Kabupaten Subang masih menghadapi defisit yang signifikan.

Analisis Dimensi Peluang (Opportunity) Berdasarkan Model Timmons

Evaluasi terhadap dimensi peluang menunjukkan bahwa lingkungan pasar untuk produk telur ayam ras di Kabupaten Subang memiliki daya tarik yang sangat tinggi. Indikator pertama adalah permintaan pasar yang nyata dan terukur. Tren konsumsi telur per kapita di Subang menunjukkan peningkatan yang konsisten, dari 0,18 kg per kapita per minggu pada tahun 2012 menjadi 2,34 kg pada tahun 2022. Jika dikonversikan ke dalam kebutuhan total berdasarkan jumlah penduduk, permintaan telur di Subang mencapai 1.003 ton per bulan. Angka ini memberikan validasi empiris bahwa pasar sudah ada (existing market) dan bukan pasar yang harus diciptakan dari nol.

Indikator kedua adalah struktur margin yang memadai. Analisis biaya produksi menunjukkan bahwa melalui model kemitraan inti-plasma, perusahaan inti dapat memperoleh margin kotor yang sehat dari selisih antara biaya produksi di tingkat plasma (termasuk biaya pakan, pullet, vaksin, dan penyusutan kandang) dengan harga jual di pasar. Proyeksi laporan laba rugi gabungan menunjukkan bahwa pada tahun pertama operasi, total penerimaan mencapai Rp1.866.600.000 dengan harga pokok penjualan Rp1.422.583.840, menghasilkan margin yang cukup untuk menutupi biaya operasional dan menghasilkan laba bersih.

Indikator ketiga adalah keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan. Analisis terhadap lima distributor terbesar di Kabupaten Subang (Kris Telur, Barokah Telur, Istana Telur, Mekarsari Telur, dan Waluya Telur) menunjukkan bahwa mayoritas pasokan mereka berasal dari Blitar, Jawa Timur. Ketergantungan pada pasokan lintas pulau ini menciptakan kelemahan inheren berupa biaya logistik yang tinggi dan penurunan kesegaran produk. Safana Egg memiliki keunggulan kompetitif berupa kedekatan geografis dengan pasar lokal (locational advantage) yang memungkinkan distribusi telur dalam kondisi lebih segar dan dengan biaya logistik yang lebih rendah.

Analisis External Factor Evaluation (EFE) memberikan kuantifikasi terhadap dimensi peluang. Empat faktor peluang diidentifikasi: (1) peningkatan jumlah penduduk dengan bobot 0,21 dan rating 5 (weighted score 1,04); (2) kebijakan pemerintah yang mendukung dengan bobot 0,13 dan rating 3 (weighted score 0,38); (3) peningkatan pendapatan dan daya beli masyarakat dengan bobot 0,17 dan rating 4 (weighted score 0,67); dan (4) kesadaran akan kesehatan dengan bobot 0,08 dan rating 2 (weighted score 0,17). Total weighted score untuk peluang adalah 2,25. Sementara itu, tiga faktor ancaman diidentifikasi: (1) peningkatan jumlah peternak dengan bobot 0,21 dan rating 5 (weighted score 1,04); (2) kebijakan impor pakan dengan bobot 0,13 dan rating 3 (weighted score 0,38); dan (3) produk berdiferensiasi kecil yang memicu persaingan harga dengan bobot 0,08 dan rating 2 (weighted score 0,17). Total weighted score untuk ancaman adalah 1,58. Perbandingan skor peluang (2,25) yang lebih tinggi dari skor ancaman (1,58) mengonfirmasi bahwa lingkungan eksternal secara netto mendukung ekspansi usaha.

Analisis Dimensi Tim (Team) Berdasarkan Model Timmons

Kekuatan fundamental bisnis ini terletak pada komposisi dan rekam jejak tim manajemen Safana Egg. Sebagai perusahaan yang telah beroperasi selama lebih dari satu dekade (sejak 2013), tim inti memiliki pemahaman yang mendalam terhadap dinamika pasar telur di Subang, termasuk pola permintaan musiman, preferensi konsumen terhadap kualitas kerabang telur, dan jaringan relasi dengan pedagang di pasar-pasar tradisional.

Dari perspektif komplementaritas keahlian, struktur tim Safana Egg mencakup fungsi-fungsi kunci yang diperlukan untuk menjalankan model kemitraan. Fungsi bisnis dan pemasaran dipegang oleh pemilik usaha yang memiliki jaringan distribusi yang telah teruji di sembilan kecamatan. Fungsi operasional lapangan memerlukan pengembangan kapasitas baru, terutama dalam pendampingan teknis peternak plasma, pengendalian kualitas pakan, dan monitoring kesehatan ternak. Untuk itu, struktur organisasi dirancang fungsional dengan penambahan divisi kemitraan yang bertanggung jawab untuk mengawal implementasi Standard Operating Procedure (SOP) di tingkat peternak plasma.

Komitmen tim dievaluasi dari kesediaan pemilik usaha untuk melakukan transformasi model bisnis dari pedagang murni menjadi manajer kemitraan. Transformasi ini menuntut perubahan pola pikir yang signifikan, dari orientasi transaksi jangka pendek menjadi orientasi kemitraan jangka panjang. Kesiapan ini tercermin dari investasi waktu dan sumber daya yang telah dialokasikan untuk merancang desain kandang standar mitra, menyusun anggaran investasi dan operasional per unit plasma, serta membangun kerangka perjanjian kemitraan yang adil.

Analisis Dimensi Sumber Daya (Resources) Berdasarkan Model Timmons

Penerapan filosofi Timmons mengenai penguasaan sumber daya tanpa kepemilikan penuh (control without ownership) menjadi pilar utama dalam desain model kemitraan ini. Alih-alih melakukan investasi masif untuk membangun peternakan skala industri dengan ribuan ekor ayam yang memerlukan lahan luas, biaya konstruksi tinggi, dan tenaga kerja permanen, Safana Egg memilih strategi asset-light yang memberdayakan sumber daya yang sudah ada di masyarakat.

Investasi dan Struktur Permodalan. Total investasi yang dibutuhkan untuk model kemitraan inti-plasma dihitung sebesar Rp1.477.100.000, yang terdiri dari modal sendiri Safana Egg sebesar Rp623.100.000 (42,18%) dan investasi dari investor eksternal sebesar Rp854.000.000 (57,82%). Komponen investasi utama meliputi pembelian pullet (ayam siap bertelur) sebanyak 8.000 ekor dengan harga Rp65.000 per ekor (total Rp520.000.000), serta biaya pembangunan dan peralatan kandang mitra.

Desain kandang standar untuk kapasitas 200 ekor telah dirancang dengan estimasi biaya investasi per unit yang terinci dalam komponen material bangunan (kayu, bambu, kawat, paku), peralatan kandang (tempat pakan, tempat minum, arco, cangkul), dan biaya tenaga kerja konstruksi. Total biaya investasi per unit kandang 200 ekor dihitung secara proporsional, dengan komponen peralatan seperti arco (Rp500.000 per unit dengan penyusutan 3 tahun) dan cangkul (Rp80.000 per unit dengan penyusutan 4 tahun) dialokasikan secara realistis.

Biaya Operasional. Biaya operasional tahunan untuk keseluruhan unit kemitraan diproyeksikan sebesar Rp227.600.000, yang mencakup biaya pakan (Rp339.760.000), biaya vaksin dan obat-obatan (Rp180.000.000), biaya penyusutan (Rp902.823.840

untuk keseluruhan aset), serta biaya BBM kendaraan distribusi (Rp21.600.000 per tahun). Struktur biaya ini menunjukkan bahwa biaya pakan dan penyusutan merupakan komponen dominan, yang konsisten dengan karakteristik industri peternakan ayam petelur secara umum.

Strategi resource leverage juga diterapkan dalam aspek distribusi. Safana Egg memanfaatkan jaringan distribusi yang telah ada tanpa perlu membangun armada baru secara signifikan. Biaya transportasi dialokasikan secara efisien melalui optimalisasi rute distribusi dan pemanfaatan kendaraan yang sudah dimiliki. Pendekatan ini meminimalkan kebutuhan Capital Expenditure (Capex) tambahan dan menjaga struktur biaya tetap ramping.

Proyeksi Keuangan dan Kelayakan Finansial

Proyeksi arus kas selama empat tahun menunjukkan kinerja finansial yang sangat menjanjikan. Tabel penerimaan gabungan Safana Egg mengilustrasikan pola pendapatan yang terdiri dari dua sumber: penerimaan dari penjualan telur dan penerimaan dari penjualan ayam afkir pada akhir periode produksi (tahun ke-2 dan ke-4).

Pada tahun pertama, jumlah penerimaan mencapai Rp1.866.600.000 dengan harga pokok penjualan Rp1.422.583.840, menghasilkan laba bersih sebesar Rp375.736.160. Pada tahun kedua, penerimaan meningkat menjadi Rp2.215.800.000 karena adanya tambahan penerimaan dari penjualan ayam afkir sebesar Rp349.200.000, meskipun harga pokok penjualan juga meningkat menjadi Rp1.942.583.840, menghasilkan laba bersih Rp196.810.212. Pola siklus ini akan berulang pada tahun ketiga dan keempat sesuai dengan siklus produksi ayam petelur yang berlangsung sekitar 76-80 minggu per periode.

Berdasarkan proyeksi arus kas tersebut, perhitungan indikator kelayakan finansial menghasilkan:

Net Present Value (NPV): Rp295.655.670 (positif). Nilai ini menunjukkan bahwa proyek menghasilkan nilai tambah ekonomis yang signifikan setelah memperhitungkan nilai waktu uang dengan discount rate 10%.

Internal Rate of Return (IRR): 26,06%. Angka ini jauh melampaui discount rate 10% dan bahkan melampaui rata-rata tingkat pengembalian investasi di sektor riil Indonesia, mengindikasikan bahwa proyek sangat efisien dalam menghasilkan pengembalian.

Payback Period: 2 tahun 4 bulan. Waktu pengembalian modal yang relatif cepat ini memberikan margin keamanan yang memadai mengingat siklus produksi ayam petelur yang berlangsung sekitar 19 bulan per periode.

Analisis SWOT dan Posisi Strategis

Berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal, matriks SWOT menghasilkan empat kuadran strategi. Kekuatan internal (Strengths) meliputi: jaringan distribusi yang telah mapan di sembilan kecamatan, reputasi sebagai penyedia telur lokal yang lebih segar, pemahaman mendalam terhadap preferensi konsumen lokal, dan fleksibilitas operasional sebagai usaha berskala menengah. Kelemahan internal (Weaknesses) meliputi: keterbatasan modal untuk ekspansi mandiri, ketergantungan pada pasokan dari peternak pihak ketiga, dan belum adanya sistem digital untuk monitoring rantai pasok.

Peluang eksternal (Opportunities) telah diuraikan dalam analisis EFE di atas. Ancaman eksternal (Threats) meliputi: masuknya distributor baru yang didukung oleh peternakan skala besar dari luar pulau, fluktuasi harga pakan yang dipengaruhi oleh kebijakan impor, dan persaingan harga yang ketat karena rendahnya tingkat diferensiasi produk telur.

Hasil pemetaan menempatkan usaha pada Kuadran I (Agresif/Growth), di mana kombinasi kekuatan internal dan peluang eksternal sangat mendukung strategi ekspansi agresif melalui kemitraan. Strategi SO (Strengths-Opportunities) yang dirumuskan adalah: memperluas jaringan kemitraan plasma secara bertahap dimulai dari 40 unit (8.000 ekor total) untuk menangkap defisit pasar; memanfaatkan reputasi telur lokal yang lebih segar sebagai unique selling proposition untuk merebut pangsa pasar dari distributor yang memasok telur lintas pulau; dan membangun kontrak jangka panjang dengan mitra plasma untuk menjamin kontinuitas pasokan.

Keseimbangan Dinamis Model Timmons (The Dynamic Fit)

Inti dari analisis Model Timmons bukan terletak pada pencapaian skor tinggi di setiap dimensi secara terpisah, melainkan pada kemampuan model bisnis dalam menciptakan keseimbangan dinamis di antara ketiganya. Dalam kasus Safana Egg, keseimbangan ini tercapai melalui mekanisme berikut:

Pertama, kompensasi keterbatasan sumber daya melalui kreativitas tim. Peluang di sektor peternakan ayam petelur bersifat capital-intensive (membutuhkan modal besar untuk kandang, pullet, dan pakan). Safana Egg memiliki keterbatasan sumber daya finansial untuk melakukan ekspansi mandiri. Namun, tim manajemen berhasil mengompensasi keterbatasan ini dengan merancang model kemitraan yang mendistribusikan beban investasi. Perusahaan inti menanggung biaya pullet dan pakan, sementara mitra plasma menyediakan kandang dan tenaga kerja. Mekanisme ini mengubah struktur biaya tetap (fixed cost) menjadi biaya variabel yang lebih terkendali.

Kedua, pemanfaatan peluang pasar melalui kompetensi tim yang relevan. Defisit pasokan 607 ton per bulan merupakan peluang yang jelas, tetapi hanya dapat ditangkap oleh tim yang memiliki jaringan distribusi dan pemahaman pasar yang memadai. Rekam jejak Safana Egg selama lebih dari satu dekade dalam distribusi telur memberikan kompetensi inti yang diperlukan untuk mengeksekusi ekspansi produksi melalui kemitraan.

Ketiga, siklus penguatan (reinforcing cycle) antara ketiga dimensi. Setiap mitra plasma baru yang berhasil bergabung akan meningkatkan volume produksi (memperkuat dimensi Sumber Daya), yang memungkinkan perusahaan melayani lebih banyak pelanggan (memperkuat dimensi Peluang), yang pada gilirannya meningkatkan daya tarik kemitraan bagi calon mitra baru (memperkuat dimensi Tim dan Sumber Daya secara simultan). Siklus ini menciptakan momentum pertumbuhan yang bersifat self-reinforcing.

Pembahasan Implikasi Strategis

Implementasi model kemitraan inti-plasma ini memiliki beberapa implikasi strategis yang perlu diperhatikan. Dari perspektif manajemen risiko, model ini mendistribusikan risiko produksi ke banyak unit kecil yang tersebar secara geografis, sehingga mengurangi dampak dari wabah penyakit atau kegagalan produksi yang

terlokalisasi. Jika satu unit plasma mengalami gangguan, dampaknya terhadap total pasokan relatif kecil karena tersebar di banyak unit.

Dari perspektif pemberdayaan ekonomi, model ini membuka peluang pendapatan bagi masyarakat pedesaan yang memiliki lahan kosong di sekitar rumah mereka. Dengan kapasitas 200 ekor per unit, setiap mitra plasma dapat memperoleh pendapatan tambahan yang signifikan tanpa harus meninggalkan pekerjaan utama mereka. Hal ini sejalan dengan konsep inclusive business yang mengintegrasikan tujuan komersial dengan dampak sosial.

Dari perspektif ketahanan pangan lokal, model ini berkontribusi pada pengurangan ketergantungan Kabupaten Subang terhadap pasokan telur dari luar provinsi. Setiap unit plasma dengan 200 ekor mampu memproduksi sekitar 12 kg telur per hari, yang secara agregat (40 unit) menghasilkan 480 kg per hari atau sekitar 14,4 ton per bulan. Meskipun angka ini belum sepenuhnya menutup defisit 607 ton, namun merupakan langkah signifikan menuju kemandirian pangan lokal yang dapat ditingkatkan secara bertahap.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis komprehensif menggunakan Model Kewirausahaan Timmons, analisis SWOT, dan proyeksi kelayakan finansial, penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan bisnis kemitraan inti-plasma pada industri peternakan ayam petelur di Kabupaten Subang dinyatakan sangat layak (highly feasible) untuk diimplementasikan. Kesimpulan ini didasarkan pada tiga temuan utama.

Pertama, dimensi Peluang (Opportunity) menunjukkan daya tarik pasar yang sangat tinggi, dibuktikan oleh defisit pasokan lokal sebesar 607 ton per bulan dan tren konsumsi telur yang terus meningkat. Skor total peluang dalam analisis EFE (2,25) melampaui skor ancaman (1,58), mengonfirmasi bahwa lingkungan eksternal mendukung ekspansi.

Kedua, dimensi Tim (Team) memiliki kompetensi inti yang relevan berupa rekam jejak distribusi selama lebih dari satu dekade dan jaringan pasar yang menjangkau sembilan kecamatan. Transformasi dari model distribusi murni menjadi manajer kemitraan telah dipersiapkan melalui perancangan SOP, desain kandang standar, dan kerangka perjanjian kemitraan.

Ketiga, dimensi Sumber Daya (Resources) dikelola secara efisien melalui filosofi asset-light dan resource leverage. Total investasi Rp1.477.100.000 menghasilkan NPV positif Rp295.655.670, IRR 26,06%, dan Payback Period 2 tahun 4 bulan, yang semuanya melampaui standar kelayakan industri.

Implikasi

Implikasi Teoretis: Penelitian ini membuktikan bahwa Model Timmons dapat dioperasionalkan secara efektif dalam konteks agribisnis padat modal di negara berkembang. Mekanisme bootstrapping melalui kemitraan inti-plasma merupakan bentuk konkret dari filosofi Timmons tentang pengendalian sumber daya tanpa kepemilikan penuh. Temuan ini memperkaya literatur kewirausahaan dengan menunjukkan bahwa dynamic fit antara peluang, tim, dan sumber daya dapat direkayasa melalui desain model bisnis yang inovatif.

Implikasi Praktis: Bagi pelaku usaha, model ini memberikan cetak biru implementatif untuk ekspansi bisnis yang minim risiko modal. Bagi pemerintah

daerah, model ini dapat diadopsi sebagai instrumen kebijakan untuk mendorong ketahanan pangan lokal dan pemberdayaan ekonomi pedesaan secara simultan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada analisis kelayakan ex-ante (sebelum implementasi) dan belum mengukur dampak aktual pasca-implementasi. Asumsi-asumsi dalam proyeksi finansial (seperti stabilitas harga telur dan pakan, tingkat mortalitas ternak, dan tingkat partisipasi mitra) bersifat estimatif dan mungkin berubah dalam kondisi riil. Selain itu, analisis belum memasukkan faktor risiko lingkungan (seperti wabah Avian Influenza) dan perubahan regulasi secara komprehensif.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Melakukan penelitian longitudinal pasca-implementasi untuk mengukur dampak sosial-ekonomi nyata dari model kemitraan terhadap pendapatan mitra plasma dan stabilitas pasokan telur lokal

Mengkaji pengembangan sistem informasi berbasis digital (dashboard monitoring) untuk memantau Feed Conversion Ratio (FCR), produksi harian, dan kesehatan ternak di setiap unit plasma secara real-time

Menganalisis kelayakan diversifikasi produk hilir (seperti telur cair pasteurisasi atau egg powder) sebagai strategi mitigasi terhadap fluktuasi harga telur segar

Meneliti model pembiayaan alternatif (seperti crowdfunding, dana bergulir BUMDes, atau skema KUR khusus peternakan) untuk mempercepat replikasi model kemitraan di wilayah lain

6. Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik. (2021). Statistik Peternakan dan Perikanan Indonesia 2021. Jakarta: Badan Pusat Statistik Republik Indonesia.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Subang. (2023). Kabupaten Subang Dalam Angka 2023. Subang: BPS Kabupaten Subang.
- Bygrave, W. D. (1994). *The Portable MBA in Entrepreneurship*. New York: John Wiley & Sons.
- David, F. R. (2018). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- Dinas Peternakan Kabupaten Subang. (2023). *Data Populasi dan Produksi Peternakan Kabupaten Subang*. Subang: Dinas Peternakan.
- Franky, W., Suryana, & Suharno. (2018). *Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Kecil*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hafsah, M. J. (2012). *Membangun Kemitraan Usaha yang Berkelanjutan*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- Hanafi, M. M. (2014). *Manajemen Risiko* (Edisi ke-2). Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2012). *Essentials of Strategic Management* (6th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2019). *Principles of Marketing* (17th ed.). New York: Pearson Education.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New York: John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

- Rangkuti, F. (2001). Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. (2015). Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Pengendalian. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Suryana. (2020). Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat, dan Proses Menuju Sukses (Edisi ke-7). Jakarta: Salemba Empat.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2008). New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century (8th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Tugimin, A. (2004). Kemitraan Usaha: Teori dan Praktik. Jakarta: Bumi Aksara.
- Zimmerer, T. W., Scarborough, N. M., & Wilson, D. (2018). Entrepreneurship and New Venture Formation (8th ed.). New York: Pearson Education.