

DARI PERTUMBUHAN PENDAPATAN KE PENURUNAN LABA: MENGURAI PARADOKS PT JAPFA COMFEED INDONESIA MELALUI ANALISIS PORTER'S FIVE FORCES DAN SWOT

Sri Utami¹, Nia Wahyuningsih², Diny Claudia Durandt³, Ovalia Rukmana⁴

^{1,2,3,4}Universitas Bakrie

Email : sriutamiade880@gmail.com¹, niawhn92@gmail.com², dinyclaudia1@gmail.com³,
ovalia.rukmana@bakrie.ac.id⁴

Abstrak

PT Japfa Comfeed Indonesia menghadapi *growth–profitability paradox*: pendapatan tahun 2022 meningkat 9,11% tetapi laba bersih turun 29,70%. Penelitian ini bertujuan (1) menilai tekanan industri yang memengaruhi margin dengan Porter's Five Forces, (2) memetakan faktor internal–eksternal melalui analisis SWOT, dan (3) merumuskan rekomendasi strategi yang selaras dengan risiko utama perusahaan. Pertanyaan penelitian meliputi: (RQ1) kekuatan kompetitif apa yang paling menekan profitabilitas Japfa; (RQ2) faktor biaya/operasional apa yang paling dominan menjelaskan penurunan laba; dan (RQ3) strategi apa yang paling relevan untuk memulihkan profitabilitas. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif berbasis data sekunder (laporan keuangan audited, publikasi industri, dan data periode 2021–2022). Hasil menunjukkan rivalitas industri serta daya tawar pembeli berada pada tingkat tinggi, sedangkan daya tawar pemasok, ancaman substitusi, dan ancaman pendatang baru berada pada tingkat moderat. Secara internal, integrasi vertikal dan kapabilitas teknologi menjadi kekuatan utama, sementara ketergantungan impor dan struktur biaya tinggi menjadi kelemahan kritis. Penurunan profitabilitas terutama dipicu kenaikan biaya bahan baku 13,07% dan beban keuangan 39,33% yang melampaui pertumbuhan pendapatan. Rekomendasi utama mencakup strategi tiga pilar: kepemimpinan biaya (optimasi rantai pasok dan otomatisasi proses), diferensiasi (penguatan biosekuriti dan inovasi produk bernilai tambah), serta pengembangan pasar (penetrasi e-commerce dan program retensi pelanggan).

Kata Kunci: Porter's Five Forces; SWOT TOWS; Risk Management; Growth Profitability Paradox; Industri Unggas.

Abstract

PT Japfa Comfeed Indonesia exhibits a clear growth–profitability paradox: revenue increased by 9.11% in 2022, while net profit declined by 29.70%. This study aims to (1) assess industry pressures affecting Japfa's margins using Porter's Five Forces, (2) map internal and external factors through SWOT analysis, and (3) propose strategic recommendations aligned with the firm's key risks. The research questions are: (RQ1) which competitive forces most strongly constrain Japfa's profitability; (RQ2) which cost/operational factors best explain the profit decline; and (RQ3) which strategies are most relevant to restore profitability. A qualitative descriptive approach is applied using secondary data, including audited financial reports, industry publications, and company information for the 2021–2022 period. The findings

indicate high competitive rivalry and high buyer bargaining power, while supplier power, the threat of substitutes, and the threat of new entrants remain moderate. Internally, vertical integration and technological capabilities represent major strengths, whereas import dependence and a high cost structure constitute critical weaknesses. The profitability decline is primarily driven by a 13.07% increase in raw material costs and a 39.33% rise in finance costs, which outpaced revenue growth. The study recommends a three-pillar strategy: cost leadership (supply chain optimization and process automation), differentiation (strengthening biosecurity standards and developing value-added products), and market development (e-commerce penetration and customer retention programs).

Keywords: Porter's Five Forces; SWOT-TOWS; Risk Management; Growth-Profitability Paradox; Poultry Industry.

PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara dengan populasi terbesar keempat di dunia dengan 297,3 juta jiwa pada tahun 2023, memiliki potensi besar dalam industri pengolahan makanan. Didukung oleh pertumbuhan ekonomi yang stabil dan meningkatnya daya beli masyarakat, konsumsi produk makanan olahan di Indonesia terus mengalami peningkatan. Menurut Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, sektor ini mengalami pertumbuhan yang signifikan, yakni rata-rata 5% per tahun dalam lima tahun terakhir (Eryogia dkk., 2024). Disamping itu, Industri makanan dan minuman berkontribusi 6,32% terhadap PDB nasional dan menopang sepertiga dari total industri pengolahan non-migas (Kusnandar, 2023). Dalam sektor ini, industri peternakan unggas telah mengalami pertumbuhan yang konsisten,

didorong oleh peningkatan populasi, urbanisasi, dan perubahan pola konsumsi.

PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk (JPFA) merupakan perusahaan terkemuka di sektor agribisnis yang bergerak khusus dalam peternakan unggas. Perusahaan mengoperasikan tiga segmen bisnis utama yaitu produksi pakan ternak berkualitas tinggi, peternakan unggas, dan produksi makanan olahan. Sebagai salah satu pemimpin pasar dalam industri peternakan unggas Indonesia, PT Japfa menghadapi persaingan yang ketat dari perusahaan domestik maupun korporasi multinasional. Perusahaan beroperasi melalui model bisnis yang terintegrasi secara vertikal, yang memungkinkan kontrol atas seluruh rantai nilai dari produksi pakan hingga distribusi. Integrasi ini memberikan keuntungan kontrol kualitas dan efisiensi operasional.

Tabel 1. Kinerja Keuangan Penjualan dan Pendapatan

Indikator	2021	2022	Perubahan
Total Pendapatan	Rp. 44,88 Triliun	Rp. 48,97 Triliun	+9,11%
Laba Kotor	Rp. 7,2 Triliun	Rp. 6,9 Triliun	-4,00%
Laba Bersih	Rp. 2,1 Triliun	Rp. 1,48 Triliun	-29,70%
Gross Profit Margin	16,05%	14,09%	-1,96%
Net Profit Margin	4,68%	3,02%	-1,66%
Return on Assets (ROA)	6,8%	4,2%	-2,6%
Return on Equity (ROE)	12,5%	8,3%	-4,2%

Sumber: Annual Report PT Japfa Comfeed Indonesia 2021-2022

Gambar 1. Perbandingan Pendapatan vs Laba Bersih



Sumber: Annual Report PT Japfa, 2024

Meskipun mengalami peningkatan penjualan sebesar 9,11% pada tahun 2022 dibandingkan tahun 2021, kinerja keuangan PT Japfa menunjukkan tren yang mengkhawatirkan. Laba kotor menurun sebesar 4%, dan laba bersih mengalami penurunan signifikan sebesar 29,70% dibandingkan tahun sebelumnya (Marsetyorini & Solihati, 2024).

Tabel 2. Analisis Struktur Biaya

Komponen Biaya	2021	2022	Perubahan
Biaya Bahan Baku	Rp. 35,2 Triliun	Rp. 39,8 Triliun	+13,07%
Biaya Operasional	Rp. 2,48 Triliun	Rp. 2,27 Triliun	-8,47%
Beban Keuangan	Rp. 890 Miliar	Rp. 1,24 Triliun	+39,33%
Biaya Lain-lain	Rp. 1,2 Triliun	Rp. 1,35 Triliun	+12,50%

Sumber: Annual Report PT Japfa Comfeed Indonesia 2021-2022

Pada struktur biaya terdapat kenaikan bahan baku sebesar 13,07% jauh melampaui pertumbuhan pendapatan 9,11%, beban keuangan yang meningkat 39,33% akibat kenaikan suku bunga BI rate dari 3,5% menjadi 5,5% dan *Cost of Goods Sold* (COGS) ratio meningkat dari 83,95% menjadi 85,91% sehingga margin laba bersih turun dari 4,68% menjadi 3,02% yang menunjukkan tekanan profitabilitas yang signifikan. Menurut CNBC Indonesia (2023), keuntungan Japfa menurun hampir 30% dari periode 2021-2022 yang disebabkan oleh meningkatnya beban operasional sebagai akibat dari kenaikan suku bunga pada tahun 2022 dan terus melonjaknya harga bahan baku.

Situasi ini mengindikasikan bahwa peningkatan pendapatan tidak diikuti oleh pertumbuhan laba yang proporsional, menunjukkan adanya tantangan dalam pengelolaan biaya dan efisiensi operasional. Hal ini mengindikasikan paradoks pertumbuhan dimana PT Japfa Comfeed Indonesia mengalami

peningkatan penjualan sebesar 9,11% pada tahun 2022, namun justru mengalami penurunan laba bersih yang signifikan sebesar 29,70%. Oleh sebab itu, PT Japfa Comfeed Indonesia harus segera beradaptasi dengan berbagai tantangan melalui perumusan strategi yang tepat untuk mengantisipasi permasalahan di masa depan.

Penelitian-penelitian sebelumnya seperti yang dilakukan oleh Eryogia et al. (2024) dalam penelitiannya mengenai penerapan Porter Five Forces dan analisis SWOT pada PT Roves Global Food menunjukkan bahwa integrasi kedua kerangka analisis ini dapat memberikan insight yang lebih mendalam tentang posisi strategis perusahaan dalam industri makanan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa kombinasi analisis eksternal (melalui Porter's Five Forces) dan analisis internal-eksternal (melalui SWOT) menciptakan fondasi yang kuat untuk pengembangan strategi yang komprehensif dan aplikatif. Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu penelitian hanya menggunakan data sekunder dan pendekatan deskriptif kualitatif sehingga hasil analisis sangat bergantung pada interpretasi peneliti dan ketersediaan data yang dipublikasikan, lalu

periode pengamatan yang terbatas pada tahun 2021–2022 belum mampu menggambarkan dinamika kinerja dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, serta penggunaan analisis *Porter's Five Forces* dan SWOT belum dilengkapi dengan pengujian kuantitatif, sehingga temuan dan rekomendasi strategis yang dihasilkan masih bersifat konseptual dan belum teruji secara empiris.

Berdasarkan dari latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kekuatan kompetitif yang memengaruhi PT Japfa menggunakan kerangka *Porter's Five Forces*, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal melalui analisis SWOT. Model Porter's Five Forces, digunakan untuk menganalisis lingkungan kompetitif dengan mengidentifikasi lima kekuatan fundamental yang membentuk struktur industri dan menentukan profitabilitas: (1) ancaman pendatang baru, (2) kekuatan tawar-menawar pemasok, (3) kekuatan tawar-menawar pembeli, (4) ancaman produk atau jasa pengganti, dan (5) persaingan di antara kompetitor yang ada. . Kerangka ini telah banyak diaplikasikan dalam berbagai konteks industri untuk mengevaluasi daya tarik industri dan merumuskan positioning strategis

perusahaan (Chereau & Meschi, 2018). Sementara itu, Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) merupakan alat perencanaan strategis yang mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi (Gürel & Tat, 2017). Pendekatan ini memfasilitasi pengembangan strategi dengan mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal sambil mengatasi kelemahan dan memitigasi ancaman. Analisis SWOT memberikan kerangka kerja yang sederhana namun kuat untuk mengevaluasi posisi kompetitif organisasi dan mengidentifikasi area-area kritis yang memerlukan perhatian manajemen.

Gürel dan Tat (2017) menekankan bahwa keefektifan analisis SWOT bergantung pada kemampuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang benar-benar material dan relevan dengan strategi organisasi. Integrasi analisis SWOT dengan Porter's Five Forces memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang posisi kompetitif organisasi, dimana Porter's Five Forces menganalisis dinamika eksternal industri sementara SWOT mengintegrasikan faktor internal dan eksternal untuk formulasi strategi yang lebih holistik. Integrasi antara analisis Porter's Five Forces dan SWOT

memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya memahami struktur industri, tetapi juga mengidentifikasi bagaimana kapabilitas internal dapat dimanfaatkan untuk merespons tekanan kompetitif eksternal. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan profitabilitas bagi PT Japfa, serta Perusahaan dibidang sejenis.

Fenomena yang menarik untuk diteliti adalah terjadinya paradoks pertumbuhan pendapatan dan penurunan profitabilitas pada PT Japfa Comfeed Indonesia, dimana peningkatan pendapatan sebesar 9,11% pada tahun 2022 justru diiringi dengan penurunan laba bersih yang signifikan sebesar 29,70%. Fenomena ini menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan tidak secara otomatis mencerminkan kinerja keuangan yang sehat, terutama dalam industri peternakan unggas yang sangat dipengaruhi oleh volatilitas harga bahan baku, fluktuasi nilai tukar, serta tekanan biaya akibat kenaikan suku bunga. Berdasarkan laporan keuangan dan analisis struktur biaya, kenaikan biaya bahan baku sebesar 13,07% dan lonjakan beban keuangan sebesar 39,33% telah meningkatkan rasio COGS dan menekan

margin laba bersih perusahaan secara signifikan^[10]. Fenomena ini menjadi menarik untuk diteliti karena mencerminkan tantangan strategis dalam mengelola efisiensi operasional dan daya saing di tengah lingkungan industri yang kompetitif, serta membuka ruang kajian mengenai efektivitas strategi perusahaan dalam merespons tekanan eksternal dan internal secara simultan

TINJAUAN PUSTAKA

Lanskap Industri Agri-Food Indonesia

Industri agri-food global mengalami transformasi signifikan dalam dua dekade terakhir, didorong oleh pertumbuhan populasi, urbanisasi, dan peningkatan pendapatan per kapita di negara berkembang. Menurut *Food and Agriculture Organization* (FAO), konsumsi protein hewani global diproyeksikan meningkat 70% pada tahun 2050, dengan kontribusi terbesar dari sektor unggas (FAO, 2020). Indonesia, sebagai negara dengan populasi terbesar keempat di dunia, merupakan pasar strategis dalam lanskap industri ini.

Industri peternakan unggas Indonesia memiliki karakteristik unik yang membedakannya dari pasar global. Pertama, tingkat konsumsi protein hewani

yang masih relatif rendah (14,5 kg per kapita per tahun pada 2022) dibandingkan negara maju seperti Amerika Serikat (90 kg per kapita per tahun), menunjukkan potensi pertumbuhan yang besar (Kementerian Pertanian, 2023). Kedua, struktur industri yang terfragmentasi dengan kehadiran pemain besar terintegrasi dan ribuan peternak skala kecil-menengah menciptakan dinamika kompetisi yang kompleks. Ketiga, ketergantungan tinggi pada impor bahan baku, khususnya jagung dan kedelai yang membuat industri rentan terhadap volatilitas harga komoditas global dan fluktuasi nilai tukar.

Sektor agri-food memainkan peran krusial dalam ekonomi Indonesia, berkontribusi 13,7% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan menyerap 29,6% dari total tenaga kerja pada tahun 2023 (BPS, 2023). Dalam konteks industrialisasi dan transformasi struktural ekonomi Indonesia, sektor ini mengalami modernisasi melalui adopsi teknologi, peningkatan standar kualitas, dan integrasi rantai nilai yang lebih efisien.

Subsektor peternakan unggas khususnya telah menunjukkan pertumbuhan konsisten dengan tingkat pertumbuhan rata-rata 6,2% per tahun dalam periode 2018-2023, melampaui

pertumbuhan ekonomi nasional (Kementerian Perindustrian, 2023). Pertumbuhan ini didorong oleh beberapa faktor struktural: (1) pergeseran preferensi konsumen dari karbohidrat ke protein hewani seiring peningkatan pendapatan, (2) urbanisasi yang mempercepat adopsi pola konsumsi modern, (3) pengembangan infrastruktur cold chain yang memungkinkan distribusi produk segar yang lebih luas, dan (4) inovasi produk olahan yang meningkatkan nilai tambah.

Industri agri-food Indonesia menghadapi tiga tren utama yang membentuk lanskap kompetitif. Pertama, digitalisasi dan *e-commerce* mengubah rantai distribusi tradisional, memungkinkan produsen menjangkau konsumen akhir secara lebih langsung. Penetrasi *e-commerce* dalam kategori makanan segar meningkat dari 3,2% pada 2019 menjadi 12,8% pada 2023 (Google & Temasek, 2023). Kedua, meningkatnya kesadaran konsumen terhadap keamanan pangan dan kesehatan mendorong permintaan untuk produk dengan sertifikasi kualitas dan biosekuriti yang ketat. Ketiga, tekanan keberlanjutan lingkungan dan regulasi emisi karbon mulai mempengaruhi praktik operasional industri.

Tantangan struktural yang dihadapi industri meliputi: (1) volatilitas harga bahan baku impor yang menciptakan ketidakpastian biaya produksi, (2) persaingan intensif yang menekan margin profit, (3) risiko biologis dari penyakit unggas seperti Avian Influenza yang dapat mengganggu operasional, (4) fragmentasi pasar yang membatasi skala ekonomi, dan (5) infrastruktur logistik yang belum merata di seluruh nusantara.

a. Analisis Eksternal : Kerangka *Porter's Five Forces*

Penerapan *Porter's Five Forces* dalam industri agri-food memiliki relevansi khusus mengingat karakteristik industri yang unik. Berbeda dengan industri manufaktur atau jasa, industri agri-food dicirikan oleh: (1) *perishability* produk yang membatasi fleksibilitas distribusi dan penyimpanan, (2) variabilitas kualitas akibat faktor biologis, (3) regulasi ketat terkait keamanan pangan, dan (4) ketergantungan pada input pertanian yang rentan terhadap faktor iklim dan musiman.

Chereau & Meschi (2018) dalam kajian mereka tentang *strategic consulting* menekankan pentingnya adaptasi kerangka Porter terhadap konteks industri spesifik. Dalam industri agri-food, intensitas

persaingan tidak hanya ditentukan oleh jumlah pemain dan diferensiasi produk, tetapi juga oleh kapabilitas dalam biosekuriti, efisiensi rantai dingin, dan manajemen risiko biologis. Kekuatan pemasok tidak hanya bergantung pada konsentrasi pasar input, tetapi juga pada ketergantungan impor dan volatilitas harga komoditas global.

Konsolidasi industri melalui integrasi vertikal menjadi strategi dominan untuk mengatasi tekanan kompetitif. Perusahaan terintegrasi seperti PT Charoen Pokphand Indonesia, PT Japfa Comfeed Indonesia, dan PT Malindo Feedmill mengendalikan 60% pangsa pasar pakan ternak dan 45% produksi ayam ras (Kementerian Pertanian, 2023). Integrasi vertikal memberikan keunggulan dalam kontrol kualitas, efisiensi biaya, dan mitigasi risiko supply chain, namun juga memerlukan investasi modal yang besar dan kemampuan manajemen yang kompleks.

Industri peternakan unggas Indonesia ditandai dengan persaingan yang ketat di antara beberapa pemain utama:

Tabel 3. Lanskap Kompetitif

Perusahaan	Posisi Pasar	Kekuatan Utama
PT Charoen Pokphand Indonesia	Pemimpin Pasar (pangsa pasar 35%)	Jaringan distribusi kuat, pengenalan merek
PT Japfa Comfeed Indonesia	Pemain Utama	Integrasi vertikal, standar biosekuriti
PT Malindo Feedmill	Kompetitor	Efisiensi biaya, kehadiran regional

Sumber: Penulis, 2025

a. Analisis Internal : Kerangka Analisis SWOT

Pendekatan integratif yang menggabungkan analisis SWOT dengan kerangka Porter menciptakan pemahaman komprehensif tentang posisi strategis perusahaan. Porter (1980) sendiri menekankan bahwa strategi efektif harus mengeksplorasi kekuatan internal untuk merespons peluang eksternal dan mengimbangi ancaman. Analisis SWOT menyediakan struktur sistematis untuk *mapping* ini.

Dalam konteks industri agri-food, integrasi ini sangat relevan mengingat kompleksitas *value chain* dan multiplisitas *stakeholder*. Marsetyorini & Solihati (2024) dalam analisis mereka terhadap PT Japfa Comfeed Indonesia mendemonstrasikan bahwa integrasi vertikal sebagai kekuatan internal dapat dioptimalkan untuk merespons volatilitas harga bahan baku (ancaman) dan ekspansi

e-commerce (peluang). Namun, mereka juga mengidentifikasi bahwa ketergantungan impor sebagai kelemahan memperburuk dampak fluktuasi nilai tukar (ancaman).

Analisis SWOT memfasilitasi identifikasi *strategic gap* dalam perbedaan antara posisi kompetitif saat ini dan posisi yang diperlukan untuk mencapai *strategic objectives*. Dalam konteks dinamika industri yang cepat, kemampuan organisasi untuk mendeteksi perubahan lingkungan dan merespons secara cepat dan efektif menjadi kapabilitas meta-level yang krusial (Doz & Kosonen, 2010).

Paradoks Pertumbuhan versus Profitabilitas

Paradoks pertumbuhan versus profitabilitas merujuk pada fenomena dimana peningkatan *revenue growth* tidak disertai atau bahkan diikuti oleh penurunan *profit margin* dan *return on investment*. Fenomena ini telah menjadi subjek penelitian ekstensif dalam *strategic management* dan *corporate finance*, dengan implikasi penting untuk *strategic decision-making* (Steffens et al., 2009; Markman & Gartner, 2002).

Dari perspektif ekonomi industri, paradoks ini dapat dijelaskan melalui

beberapa mekanisme. Pertama, *growth-profitability trade-off* dapat timbul dari *strategic choice* antara *market share maximization* dan *margin optimization*. Perusahaan yang mengejar pertumbuhan melalui penetrasi harga atau ekspansi geografis mungkin mengalami dilusi *margin* akibat biaya akuisisi pelanggan yang tinggi atau *diseconomies of scale* dalam fase ekspansi awal (Porter, 1980).

Kedua, paradoks dapat bersumber dari *temporal mismatch* antara *investment* dan *returns*. Strategi pertumbuhan seringkali memerlukan investasi awal dalam kapasitas produksi, infrastruktur distribusi, pemasaran, dan R&D, yang menghasilkan *returns* yang baru terealisasi dalam jangka panjang. Dalam periode transisi ini, perusahaan mengalami *revenue growth* yang disertai penurunan *profit margin* (Penrose, 1959).

Dalam kasus PT Japfa Comfeed Indonesia, paradoks pertumbuhan-profitabilitas yang termanifestasi dalam peningkatan pendapatan 9,11% namun penurunan laba bersih 29,70% pada tahun 2022 memerlukan analisis multi-level yang mengintegrasikan faktor eksternal dan internal.

Dari perspektif eksternal (*Porter's Five Forces*), paradoks ini dapat dijelaskan

oleh intensifikasi persaingan ketat yang memaksa perusahaan mengejar pertumbuhan volume melalui kompetitif harga, sementara daya tawar pemasok yang moderat namun *volatile* (akibat ketergantungan pada bahan baku impor) menciptakan tekanan biaya yang tidak dapat sepenuhnya dikompensasi melalui penetapan harga.

Dari perspektif internal (SWOT), meskipun perusahaan memiliki kekuatan dalam integrasi vertikal dan infrastruktur teknologi yang seharusnya memberikan keunggulan biaya, kelemahan dalam manajemen biaya dan ketergantungan pada impor mengamplifikasi dampak *external cost shocks*. Peluang dalam ekspansi *e-commerce* dan segmen premium belum sepenuhnya dieksploitasi untuk mengimbangi ancaman dari volatilitas harga komoditas dan fluktuasi nilai tukar.

Integrasi analisis ini mengungkapkan bahwa resolusi paradoks memerlukan penyesuaian strategi antara: (1) pertumbuhan volume dan manajemen *margin*, (2) peningkatan pangsa pasar dan segmentasi selektif, (3) kepemimpinan biaya dan diferensiasi, dan (4) keuntungan jangka pendek dan posisi strategis jangka panjang. Kerangka ini menjadi dasar untuk

formulasi rekomendasi strategis yang komprehensif dan dapat ditindaklanjuti

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis posisi strategis PT Japfa Comfeed Indonesia secara komprehensif. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian yaitu untuk memahami fenomena kompleks dalam konteks industri yang spesifik (Sugiyono, 2014).

Data sekunder digunakan sebagai sumber informasi dalam penelitian ini. Data dikumpulkan dari berbagai sumber termasuk: laporan keuangan *audited* PT Japfa Comfeed Indonesia (tahun 2021-2022), laporan tahunan (*annual report*) perusahaan, publikasi industri dan riset pasar serta artikel berita

Dua kerangka analitis yang saling melengkapi digunakan:

Analisis *Porter's Five Forces* dan SWOT. Kerangka *Porter's Five Forces* mengevaluasi dinamika kompetitif dengan menganalisis lima kekuatan yang membentuk persaingan industri: kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, ancaman produk substitusi, ancaman

pendatang baru, dan persaingan kompetitif di antara perusahaan yang ada.

Kerangka SWOT mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Analisis ini mengintegrasikan temuan dari *Porter's Five Forces* untuk merumuskan rekomendasi strategis berdasarkan strategi SO (*Strengths-Opportunities*), ST (*Strengths-Threats*), WO (*Weaknesses-Opportunities*), dan WT (*Weaknesses-Threats*).

Kerangka berpikir penelitian ini menggambarkan alur logis dari identifikasi masalah hingga formulasi rekomendasi strategis untuk PT Japfa Comfeed Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan integratif yang menggabungkan analisis *Porter's Five Forces* untuk memahami dinamika kompetitif industri, dan analisis SWOT untuk mengidentifikasi kapabilitas internal serta peluang dan ancaman eksternal. Integrasi kedua kerangka analisis ini menghasilkan strategi komprehensif yang dapat diimplementasikan untuk mengatasi paradoks pertumbuhan pendapatan versus penurunan profitabilitas

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

Dalam penelitian ini, kami menyajikan temuan dari analisis data sekunder yang dikumpulkan mengenai PT Japfa Comfeed Indonesia Tbk (Japfa) terkait strategi manajemen. Temuan disajikan secara tematik, mengintegrasikan data dari laporan tahunan perusahaan dan publikasi industri untuk memberikan gambaran komprehensif.

Analisis laporan keuangan Japfa dan berita industri menunjukkan korelasi yang kuat antara fluktuasi harga bahan baku pakan dan kinerja keuangan perusahaan, terutama pada komponen beban pokok penjualan. Periode 2021-2022 menjadi saksi lonjakan harga komoditas utama seperti jagung dan kedelai di pasar global maupun domestik, yang berdampak langsung pada biaya produksi Japfa.

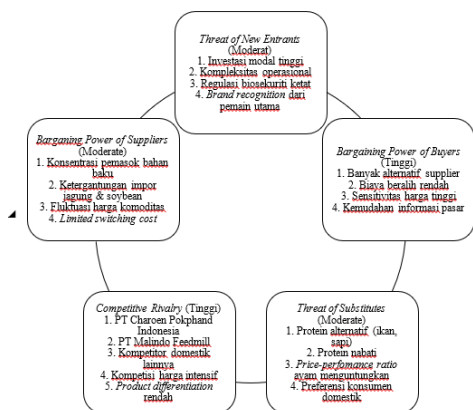
Laporan Tahunan Japfa tahun 2022 secara eksplisit menyebutkan bahwa "peningkatan beban operasional sebagai akibat dari kenaikan suku bunga pada tahun 2022 dan terus melonjaknya harga bahan baku" menjadi penyebab utama penurunan laba bersih (Japfa Comfeed Indonesia, 2022). Laporan ini mencatat adanya kenaikan penjualan sebesar 9,11% pada tahun 2022 dibandingkan tahun 2021, yang

sebagian besar didorong oleh sektor peternakan komersial. Namun, kenaikan penjualan ini tidak diikuti oleh peningkatan profitabilitas; laba kotor justru mengalami penurunan sebesar 4%, dan laba bersih anjlok signifikan hingga 29,70% dari tahun sebelumnya (Japfa Comfeed Indonesia, 2022). Fenomena ini dikonfirmasi oleh analisis dari CNBC Indonesia (2023), yang menyatakan bahwa "keuntungan Japfa mengalami penurunan hampir 30% dari periode 2021-2022, disebabkan oleh meningkatnya beban operasional."

Analisis Porter's Five Forces

Analisis Porter's Five Forces digunakan untuk memahami dinamika kompetitif industri peternakan unggas Indonesia dan bagaimana kekuatan-kekuatan ini mempengaruhi profitabilitas PT Japfa Comfeed Indonesia.

Gambar 2. Porter's Five Forces Analysis



Sumber: Penulis, 2025

Risk Register dan Risk Matrix, Ancaman Moderat (Porter's Five Forces)

Risk register ini memetakan risiko dari ancaman berlevel moderat (pendatang baru, pemasok, dan substitusi) menggunakan penilaian *Likelihood* (L) dan *Impact* (I) skala 1–5. Skor risiko dihitung dengan rumus $L \times I$ untuk menentukan level risiko dan prioritas mitigasi.

Tabel 4. Legend (Kode dan Skala Penilaian)

Sumber: Penulis, 2025

Risk Register dan Risk Matrix, Ancaman Moderat (Porter's Five Forces)

Risk register ini memetakan risiko dari ancaman berlevel moderat (pendatang baru, pemasok, dan substitusi) menggunakan penilaian *Likelihood* (L) dan *Impact* (I) skala 1–5. Skor risiko dihitung dengan rumus $L \times I$ untuk menentukan level risiko dan prioritas mitigasi.

Tabel 4. Legend (Kode dan Skala Penilaian)

Kode Risk ID	EN = Entrants/Pendatang Baru SUP = Supplier/Pemasok SUB = Substitute/Substitusi Angka = urutan risiko
Likelihood (L)	1: Sangat Rendah 2: Rendah 3: Sedang 4: Tinggi 5: Sangat Tinggi
Impact (I)	1: Kecil 2: Minor 3: Moderat 4: Besar 5: Kritis
Risk Score	Skor = L × I
Level Risiko	1-4: Rendah 5-9: Sedang 10-16: Tinggi 17-25: Ekstrem

Sumber: Penulis, 2025

Angka pada tabel dibawah ini menunjukkan skor (L×I) dimana batas level: 1–4 Rendah; 5–9 Sedang; 10–16 Tinggi; 17–25 Ekstrem.

Tabel 5. Risk Matrix (Pemetaan Level Risiko)

Likelihood (L) \ Impact (I)	I=1	I=2	I=3	I=4	I=5
L=5	5 Sedang	10 Tinggi	15 Tinggi	20 Ekstrem	25 Ekstrem
L=4	4 Rendah	8 Sedang	12 Tinggi	16 Tinggi	20 Ekstrem
L=3	3 Rendah	6 Sedang	9 Tinggi	12 Tinggi	15 Tinggi
L=2	2 Rendah	4 Sedang	6 Sedang	8 Sedang	10 Tinggi
L=1	1 Rendah	2 Rendah	3 Rendah	4 Rendah	5 Sedang

Sumber: Penulis, 2025

Tabel 6. Risk Register

Risk ID	Force	Driver	Risk Event	Dampak Utama	L	I	Score	Level	Mitigasi & Monitoring (KRI)
EN-01	Pendatang Baru	Distribusi digital	Pendatang baru masuk cepat via e-commerce/platform digital	Pangsa pasar tergerus; biaya marketing naik	4	3	12	Tinggi	Mitigasi: Omnichannel + CRM/loyalty; perkuat fulfillment & service. KRI: CAC naik; seller brand baru meningkat; churn naik.
EN-02	Pendatang Baru	Modal	Model asset-light kemitraan, menuntun kebutuhan modal sehingga entry lebih mudah	Kompetisi meningkat; tekanan margin	3	4	12	Tinggi	Mitigasi: Kontrol kemitraan strategis; integrasi vertikal selektif. KRI: Mitra pemasok kunci didekati; komposisi biaya kontrol naik.
EN-03	Pendatang Baru	Teknologi & pengetahuan	Entrant menjejat kapabilitas (teknologi/kebutuhan ahli) sehingga gap efisiensi menajadi	Diferensiasi operasional menurun	3	3	9	Sedang	Mitigasi: Continuous improvement; automation; traceability & biosecurity. KRI: Kompetitor upgrade teknologi; klaim kualitas meningkat.
EN-04	Pendatang Baru	Regulasi & biosekuriti	Penerapan regulasi longgar; pemain low-compliance tetap bisa masuk	Persaingan tidak sehat; risiko reputasi	2	4	8	Sedang	Mitigasi: Monitoring regulasi; audit; kepatuhan & transparansi rantai pasok. KRI: Isu pelanggaran.

Risk ID	Force	Driver	Risk Event	Dampak Utama	L	I	Score	Level	Mitigasi & Monitoring (KRI)
SUP-01	Pemasok	Volatilitas harga bahan baku & logistik	Lemahnya daya tawar pembeli global/pemasok, biaya transportasi, COGS	Margin tergerus; biaya naik	4	4	16	Tinggi	Mitigasi: Hedging komoditas & FX; diversifikasi pemasok. KRI: Harga komoditas naik; biaya COGS naik.
SUP-02	Pemasok	Gangguan pasokan bahan baku	Gangguan pasokan bahan baku (gagal panen, bencana alam, geopolitik)	Supply disruption; biaya naik	3	4	12	Tinggi	Mitigasi: Multi-sourcing; buffer stock; forecasting & kontrak. KRI: Yield gagal panen; lead time naik; stokout bahan baku.
SUP-03	Pemasok	Keberlanjutan pemasok	Kelelahan pemasok pada pemasok pemasok pemasok	Dampak term. pemasok; term. pemasok	2	3	6	Sedang	Mitigasi: Vendor management; diversifikasi pemasok. KRI: Pemasok term. pemasok term. pemasok.
SUP-04	Pemasok	Keberlanjutan internal pemasok	Keberlanjutan internal pemasok optimal pemasok pemasok pemasok	Biaya pemasok; biaya pemasok	2	4	8	Sedang	Mitigasi: Optimalisasi pemasok; maintenance; diversifikasi pemasok. KRI: Pemasok pemasok; downtime naik; gangguan pemasok.

Risk ID	Force	Driver	Risk Event	Dampak Utama	L	I	Score	Level	Miniasi & Monitoring (KRI)
SUB-01	Substitusi	Alternatif protein	Konsumen beralih ke protein lain saat harga ayam naik	Volume turun; tekanan pricing	3	3	9	Sedang	Mitigasi: Manajemen harga-promo; value pack; edukasi nilai gizi kualitas. KRI: Share protein alternatif naik; elastisitas harga menurun.
SUB-02	Substitusi	Tipe plant-based	Pertumbuhan protein nabati menekan segmen tertentu (urban/health)	Erosi demand segmen tertentu	2	3	6	Sedang	Mitigasi: Inovasi produk berbasis tumbuh, komunikasi kesehatan & kualitas. KRI: Penetrasi plant-based naik; tren pencarian meningkat.
SUB-03	Substitusi	Risiko reputasi isu kesehatan	Isu keamanan pangan penakut memunculkan preferensi sementara	Demand turun mendadak; reputasi	2	4	8	Sedang	Mitigasi: Biosecurity ketat; traceability; transparansi komunikasi krisis. KRI: Sentimen negatif naik; keluhan kualitas meningkat.

Sumber: Penulis, 2025

Analisis SWOT

Analisis SWOT mengidentifikasi kapabilitas internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja PT Japfa Comfeed Indonesia.

Tabel 7. SWOT Analysis

Kekuatan (Strengths) S1. Model Bisnis Terintegrasi Vertikal: PT Japfa beroperasi di semua segmen bisnis dari prinsipal hingga kegiatan bisnis pendukung, memungkinkan kontrol kualitas dan efisiensi biaya. S2. Reputasi Merek yang Kuat: Kehadiran jangka panjang dan citra merek yang mapan dengan reputasi baik di kalangan pelanggan. S3. Diversifikasi Produk: Beragam produk untuk memenuhi berbagai kebutuhan pelanggan di segmen unggas dan makanan olahan. S4. Posisi Kepemimpinan Pasar: Salah satu pemimpin pasar dalam budidaya unggas dan budidaya hidropnik. S5. Pemanfaatan Teknologi Canggih: Implementasi teknologi mutakhir untuk produksi dan pemantauan peternakan. S6. Standar Biosekuriti Internasional: Kepatuhan terhadap standar biosekuriti internasional yang tinggi untuk pencegahan penyakit. S7. Jaringan Distribusi Luas: Jaringan distribusi luas di seluruh Indonesia yang beroperasi dalam segmen industri yang menarik. Peluang (Opportunities) O1. Ekspansi E-commerce: Perusahaan menambahkan saluran distribusi ke pasar online melalui outlet online dan offline. O2. Peningkatan Konsumsi: Meningkatkan kegiatan masyarakat meningkatkan konsumsi daging ayam dan telur. O3. Pertumbuhan Agribisnis: Meningkatkan kegiatan masyarakat dalam agribisnis peternakan. O4. Pengembangan Loyalitas Pelanggan: Peluang untuk memperkuat kepercayaan dan retensi pelanggan. O5. Kemajuan Teknologi: Perkembangan teknologi terbaru memungkinkan perbaikan operasional.	Keklemahan (Weaknesses) W1. Program Perbaikan: Kebutuhan berkelanjutan untuk perbaikan operasional dan proses yang terus-menerus. W2. Biaya Bahan Baku Tinggi: Penggunaan mesin pemanggang dan gudang jagung meningkatkan biaya bahan baku. W3. Ketergantungan Impor: Ketergantungan pada bahan baku impor membuat perusahaan terpapar risiko mata uang dan pasokan. W4. Volatilitas Harga Bahan Baku: Fluktuasi tinggi harga bahan baku mempengaruhi struktur biaya dan profitabilitas. Ancaman (Threats) T1. Persaingan Agresif: Pasar didominasi oleh pesaing yang kuat dan agresif. T2. Perpindahan Pelanggan: Kemungkinan pelanggan beralih ke produk pesaing. T3. Ekspektasi Kualitas: Ketergantungan pada peternak yang memerlukan produk pakan berkualitas tinggi. T4. Risiko Penyakit dan Lingkungan: Infeksi unggas dan perubahan lingkungan yang terus-menerus dapat mengurangi efisiensi. T5. Persaingan Harga: Persaingan biaya dengan pesaing mempengaruhi margin.
--	--

Sumber: Penulis, 2025

Pembahasan

Formulasi Integrasi Analisis Porter's Five Forces dan SWOT

Integrasi temuan dari analisis Porter's Five Forces dan SWOT menghasilkan pemahaman komprehensif tentang posisi strategis PT Japfa Comfeed Indonesia, sejalan dengan pendekatan yang direkomendasikan oleh Chereau & Meschi (2018) dalam *strategic consulting*. Kerangka Porter (1980) memberikan lensa

Matriks TOWS dan Perumusan Strategi

Perusahaan harus fokus pada kepemimpinan biaya, efisiensi operasional, dan strategi diferensiasi untuk meningkatkan profitabilitas dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Tabel 8. Perumusan SO, ST, WO, WT Strategies

Matriks TOWS	Peluang (O)	Ancaman (T)
Kekuatan (S)	Strategi SO: 1. Mengoptimalkan manajemen rantai pasok dan pengelolaan sumber daya yang berkelanjutan (S1, S4, O3) 2. Meningkatkan kualitas produk dengan memenuhi standar dan regulasi yang relevan (S2, S6, O4) 3. Memanfaatkan platform e-commerce untuk pendekatan penjualan multi-saluran (S7, O1) 4. Memperkuat komitmen karyawan melalui sinergi dan kolaborasi tim (S3, S5, O5)	Strategi ST: 1. Mengembangkan strategi penetapan harga yang kompetitif namun menguntungkan dengan mempertimbangkan sensitivitas harga konsumen dan nilai produk (S2, S3, T2, T5) 2. Berkolaborasi dengan pemerintah dan pemangku kepentingan untuk mendukung konservasi ekosistem dan memperkuat posisi kompetitif (S4, S6, T1, T4)
	Strategi WO: 1. Meningkatkan layanan pelanggan dan menciptakan pengalaman pelanggan yang memuaskan untuk mengurangi biaya perpindahan (W4, O1, O4) 2. Menekankan fitur nilai tambah produk untuk membedakan dari pesaing (W1, O2, O3) 3. Mencari pembiayaan alternatif melalui pinjaman usaha mikro atau kemitraan untuk mengatasi keterbatasan modal (W2, O5) 4. Menerapkan pengadaan bahan baku strategis dan manajemen persediaan (W3, W4, O5)	Strategi WT: 1. Mengembangkan inisiatif pengurangan biaya dan program efisiensi operasional untuk mempertahankan daya saing (W2, W4, T5) 2. Membangun kerangka manajemen risiko untuk pengadaan bahan baku dan hedging mata uang (W3, W4, T1, T4)

untuk memahami tekanan eksternal industri, sementara analisis SWOT menurut Gürel & Tat (2017) memungkinkan evaluasi sistematis terhadap kapabilitas internal dalam merespons tekanan tersebut.

Analisis *Porter's Five Forces* mengungkapkan intensitas kompetitif yang tinggi dan kekuatan pembeli yang kuat sebagai faktor eksternal utama yang menekan profitabilitas, konsisten dengan temuan Eryogia dkk. (2024) dalam industri makanan Indonesia. Fragmentasi pasar yang tinggi dan diferensiasi produk yang terbatas menciptakan persaingan berbasis harga yang mengerosi margin profit. Tekanan ini diperparah oleh kekuatan pembeli yang substansial akibat switching cost yang rendah, menciptakan sensitivitas harga yang tinggi di pasar.

Sementara itu, analisis SWOT mengidentifikasi bahwa meskipun PT Japfa memiliki kekuatan struktural yang solid terintegrasi vertikal penuh, infrastruktur teknologi canggih, dan jaringan distribusi yang luas membuat perusahaan dapat menghadapi kelemahan kritis dalam manajemen biaya dan ketergantungan impor yang memperburuk dampak tekanan eksternal. Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian Marsetyorini & Solihati

(2024), integrasi vertikal PT Japfa seharusnya memberikan keunggulan biaya, namun ketergantungan pada bahan baku impor menciptakan eksposur signifikan terhadap volatilitas harga komoditas global dan fluktuasi nilai tukar.

Paradoks pertumbuhan pendapatan versus penurunan profitabilitas yang dialami PT Japfa dapat dijelaskan melalui interaksi antara tekanan eksternal yang teridentifikasi dalam Porter's Five Forces dengan kelemahan internal yang terungkap dalam analisis SWOT. Peningkatan pendapatan 9,11% pada tahun 2022 tidak dapat mengkompensasi kenaikan biaya bahan baku sebesar 13,07% dan beban keuangan 39,33%, menghasilkan penurunan laba bersih 29,70%. Fenomena ini mengindikasikan bahwa meskipun perusahaan berhasil memperluas volume penjualan, efisiensi operasional dan manajemen biaya belum optimal dalam menghadapi tekanan eksternal.

Integrasi kedua kerangka analisis ini memungkinkan identifikasi gap strategis yang spesifik dan prioritas tindakan yang perlu dilakukan. Gap utama terletak pada ketidakseimbangan antara *growth strategy* yang agresif dengan *cost management* yang belum efektif. Prioritas strategis yang muncul dari analisis terintegrasi ini adalah:

(1) memperkuat *cost leadership* melalui optimasi rantai pasokan dan efisiensi operasional untuk mengatasi tekanan *margin*, (2) mengembangkan diferensiasi berbasis kualitas dan biosekuriti untuk mengurangi sensitivitas harga, dan (3) memperluas pasar melalui *e-commerce* dan program loyalitas untuk meningkatkan *customer lifetime value*. Pendekatan integratif ini sejalan dengan *best practice* dalam *strategic management* yang menekankan pentingnya *alignment* antara analisis kompetitif eksternal dan pengembangan kapabilitas internal (Porter, 1980; Kotler & Keller, 2012).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis posisi strategis PT Japfa Comfeed Indonesia menggunakan kerangka *Porter's Five Forces* dan SWOT. Analisis mengungkapkan beberapa temuan kunci:

1. Analisis *Porter's Five Forces*: Perusahaan menghadapi persaingan kompetitif yang tinggi dan kekuatan pembeli yang tinggi, yang secara signifikan mempengaruhi profitabilitas. Ancaman pendatang baru dan kekuatan pemasok bersifat moderat, sementara ancaman produk substitusi tetap moderat karena rasio

harga-kinerja ayam yang menguntungkan.

2. Kapabilitas Internal: PT Japfa memiliki keunggulan kompetitif yang kuat melalui integrasi vertikal, teknologi canggih, dan standar biosekuriti internasional. Namun, perusahaan menghadapi tantangan dalam pengelolaan biaya bahan baku dan ketergantungan impor.
3. Posisi Pasar: Meskipun PT Japfa mempertahankan posisi pasar yang kuat, margin laba yang menurun meskipun pertumbuhan pendapatan mengindikasikan tekanan pada efisiensi operasional dan manajemen biaya.
4. Imperatif Strategis: Perusahaan harus fokus pada kepemimpinan biaya, efisiensi operasional, dan strategi diferensiasi untuk meningkatkan profitabilitas dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Rekomendasi Strategis

Berdasarkan analisis terintegrasi yang menghubungkan temuan *Porter's Five Forces* dengan kapabilitas internal perusahaan melalui SWOT, penelitian ini merekomendasikan strategi tiga pilar yang saling melengkapi dan diperkuat oleh

kerangka teoretis yang telah dikembangkan.

1. Strategi Kepemimpinan Biaya

Strategi kepemimpinan biaya menjadi prioritas utama mengingat adanya penurunan laba sebesar 29,70% meskipun pendapatan mengalami pertumbuhan 9,11%. Kondisi ini menunjukkan adanya inefisiensi operasional yang harus segera diatasi. Perusahaan perlu menerapkan otomasi canggih dan optimasi proses produksi guna menekan biaya secara signifikan. Selain itu, pengelolaan pengadaan bahan baku perlu diperkuat melalui strategi hedging untuk mengantisipasi volatilitas harga komoditas dan fluktuasi nilai tukar. Upaya memperluas sumber bahan baku lokal juga penting untuk mengurangi ketergantungan terhadap impor. Di sisi lain, pemanfaatan skala ekonomi melalui integrasi vertikal mulai dari produksi pakan hingga distribusi dapat menciptakan keunggulan biaya yang berkelanjutan di sepanjang rantai nilai.

2. Strategi Diferensiasi

Di tengah persaingan yang ketat, diferensiasi menjadi kunci untuk mempertahankan dan meningkatkan nilai merek. Perusahaan perlu memperkuat standar biosekuriti berkelas internasional sebagai pembeda utama dari para pesaing.

Keunggulan kualitas ini harus dikomunikasikan secara konsisten kepada pasar untuk mendukung strategi positioning premium. Selain itu, inovasi produk perlu difokuskan pada pengembangan produk bernilai tambah yang menyasar konsumen yang semakin sadar akan kesehatan serta segmen pasar premium. Investasi berkelanjutan dalam teknologi canggih, baik untuk efisiensi produksi maupun pemantauan peternakan secara real-time, juga menjadi fondasi penting dalam membangun kepemimpinan teknologi perusahaan.

3. Strategi Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar harus diarahkan pada pemanfaatan kanal digital dan penguatan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan perlu mempercepat transformasi digital dengan memperluas kehadiran di platform e-commerce guna menjangkau segmen pelanggan yang lebih luas dan beragam. Di samping itu, penerapan program manajemen hubungan pelanggan (Customer Relationship Management/CRM) menjadi penting untuk meningkatkan retensi pelanggan, mengurangi tingkat perpindahan, serta membangun loyalitas di tengah tingginya kekuatan tawar pembeli. Optimalisasi jaringan distribusi yang sudah luas juga

perlu dilakukan dengan menekan biaya logistik dan meningkatkan efisiensi pengiriman agar layanan kepada pelanggan tetap kompetitif.

4. Manajemen Risiko

Manajemen risiko harus menjadi bagian integral dari strategi perusahaan untuk menjaga keberlanjutan operasional. Perusahaan perlu membangun mekanisme hedging yang komprehensif guna menghadapi fluktuasi harga komoditas dan nilai mata uang. Selain itu, risiko operasional akibat penyakit unggas dan perubahan lingkungan harus dimitigasi melalui penerapan protokol biosekuriti yang ketat dan konsisten. Untuk memperkuat ketahanan rantai pasokan, perusahaan juga perlu mendiversifikasi basis pemasok serta mempererat kemitraan dengan peternak lokal, sehingga pasokan bahan baku dapat terjaga secara stabil dalam jangka panjang.

Terlepas dari keterbatasan ini, penelitian ini memberikan rekomendasi strategis yang dapat ditindaklanjuti berdasarkan analisis komprehensif kekuatan kompetitif dan kapabilitas organisasi. Integrasi kerangka *Porter's Five Forces* dan SWOT menawarkan fondasi yang kuat untuk pengambilan keputusan strategis di PT Japfa Comfeed Indonesia.

Penelitian ini yang aplikatif untuk meningkatkan profitabilitas PT Japfa Comfeed Indonesia. Implementasi strategi tiga pilar diharapkan dapat mengatasi paradoks pertumbuhan pendapatan-profitabilitas dengan: (1) mengurangi tekanan biaya melalui efisiensi operasional dan manajemen risiko, (2) meningkatkan margin melalui diferensiasi dan positioning premium, dan (3) memperluas basis pendapatan melalui penetrasi pasar baru dan peningkatan loyalitas pelanggan

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson.
- BPS. (2023). *Statistik Indonesia 2023*. Badan Pusat Statistik.
- Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2018). *Strategic consulting: Tools and methods for successful strategy missions*. Springer International Publishing.
- COSO. (2012). *Risk appetite - Critical to success*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring

- Organizations of the Treadway Commission.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). *Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal*. Long Range Planning, 43(2-3), 370-382.
- Eryogia, K. N., Utami, K. D. C., Sundari, D. S. A., Bintang, A. N., & Wibisana, W. D. (2024). Penerapan *Porter Five Forces* dan analisis SWOT dalam perencanaan strategi PT Roves Global Food. *EBISMAN: eBisnis Manajemen*, 2(2), 105-118. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i2.403>
- FAO. (2020). *The state of food and agriculture 2020*. Food and Agriculture Organization.
- Google & Temasek. (2023). *e-Conomy SEA 2023*. Google & Temasek Holdings.
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- ISO 31000:2018. (2018). *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization
- Kementerian Pertanian. (2023). Statistik peternakan dan kesehatan hewan 2023. Kementerian Pertanian Republik Indonesia.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson Education.
- Kusnandar, V. B. (2023, 13 Februari). Makanan dan minuman topang sepertiga industri pengolahan nasional pada 2022. *Databoks*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/02/13/makanan-dan-minuman-topang-sepertiga-industri-pengolahan-nasional-pada-2022>
- Markman, G. D., & Gartner, W. B. (2002). *Is extraordinary growth profitable? A study of Inc. 500 high-growth companies*. Strategic Management Journal, 23(1), 65-75.
- Marsetyorini, A. D., & Solihati, K. D. (2024). Analisis perencanaan manajemen strategi PT Japfa Comfeed Indonesia menggunakan matriks SWOT dan matriks BCG. *Journal of Business Administration Economic & Entrepreneurship*, 6(2), 59-69.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review, 86(1), 78-93.
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) (6th ed.)*. PMI.
- PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. (2024). *Annual Report 2024*.
- PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. (2023). *Annual Report 2023*.
- PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. (2022). *Annual Report 2022*.
- PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk. (2021). *Annual Report 2021*.
- Setiawati, S. (2023, 14 Maret). Laba turun 30% pada 2022, valuasi JPFA juga masih mahal. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20230313081535-128-421054/laba-turun-30-pada-2022-valuasi-jpfa-juga-masih-mahal>
- Statista. (2023). *Indonesia: Total population from 2018 to 2028*. <https://www.statista.com/statistics/254456/total-population-of-indonesia/>
- Steffens, P., Davidsson, P., & Fitzsimmons, J. (2009). *Performance configurations over time: Implications for growth-and profit-oriented strategies*. Entrepreneurship Theory and Practice, 33(1), 125-148.
- Sugiyono. (2014). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Zook, C., & Allen, J. (2001). *Profit from the core: Growth strategy in an era of turbulence*. Harvard Business School Press