

## MANAJEMEN RANTAI PASOK KOMODITAS TERNAK DAN DAGING SAPI

### *Supply Chain Management of Cattle and Beef Commodities*

Saptana, Nyak Ilham

*Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian  
Jln. Tentara Pelajar No. 3B, Bogor 16111  
E-mail: saptano\_07@yahoo.co.id*

Naskah diterima: 10 Februari 2017

Direvisi: 3 Maret 2017

Disetujui terbit: 2 Mei 2017

#### ABSTRACT

Beef products demand keeps increasing and its domestic supply is insufficient. Domestic beef production to meet domestic demand is one of priorities in the 2015-2019 Strategic Plan of the Ministry of Agriculture. This study aims to examine feasibility of cattle business, channel supply chain, and supply chain management performance of cattle and beef commodities. The method of analysis using approaches of feasibility cattle business, supply chain channels of cattle and beef commodities, and cattle supply chain management at farmers' level. Analysis results show that small-scale cattle fattening business on cash costs was still profitable, but its profit was lower or incurring loss if based on the total costs. Medium and large business scales were profitable and depending on the race types of cattle business. Supply channels were diverse and quite long controlled by middlemen, slaughters, and inter-regional traders/distributors. Supply chain management performance of cattle commodity was relatively well structured with low to moderate market integration. To improve the supply chain management performance, it is necessary to implement a horizontally-integrated business. In addition, it is urgent to involve small and medium-large business involvement, as well as partial vertical integration.

**Keywords:** *business feasibility, supply chain, cattle, beef cattle*

#### ABSTRAK

Produk daging sapi permintaannya terus meningkat dan belum mampu dipenuhi dari produksi domestik. Pemerintah memutuskan bahwa pemenuhan kebutuhan daging sapi menjadi salah satu prioritas utama yang tercantum dalam Renstra Kementerian Pertanian 2015-2019. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kelayakan usaha ternak sapi pada berbagai skala usaha, saluran rantai pasok, dan kinerja manajemen rantai pasok komoditas ternak sapi dan daging sapi. Metode analisis menggunakan analisis kelayakan usaha ternak sapi, saluran rantai pasok komoditas ternak dan daging sapi, serta manajemen rantai pasok ternak sapi di tingkat peternak. Hasil kajian menunjukkan bahwa usaha penggemukan sapi skala kecil atas biaya tunai masih menguntungkan, namun jika berdasarkan atas biaya total keuntungannya menjadi turun bahkan merugi. Pada usaha skala menengah dan besar memberikan keuntungan yang bervariasi dari moderat hingga tinggi tergantung pada ras sapi yang diusahakan. Saluran rantai pasok sangat beragam dan cukup panjang dengan peran utama pedagang pengumpul antar desa/kecamatan dan pedagang pemotong/pejagal, dan pedagang antar daerah/distributor. Kinerja manajemen rantai pasok komoditas ternak sapi menunjukkan bahwa tipe struktur pengelolaan rantai pasok ternak dan daging sapi tergolong kategori "keterkaitan pasar" dengan tingkat kinerja pada level rendah hingga moderat. Implikasi kebijakan untuk meningkatkan kinerja manajemen rantai pasok dapat dilakukan melalui usaha yang terintegrasi secara horizontal, meningkatkan kinerja penerapan manajemen rantai pasok dengan melibatkan usaha skala kecil dan menengah/besar, dan meningkatkan integrasi vertikal secara parsial ke arah lebih holistik.

**Kata Kunci:** *kelayakan usaha, rantai pasok, ternak sapi, daging sapi*

## PENDAHULUAN

Industri peternakan merupakan sektor penting dalam perekonomian nasional. Menurut IRSA (2009), produk daging dan jerohannya terkait dengan 66 industri lain, sedangkan produk daging olahan dan awetan lain terkait dengan 54 industri lain. Angka pengganda output industri produk daging dan jerohannya bernilai 1,89 dan untuk produk daging olahan dan awetan 2,34. Artinya, jika permintaan pada industri ini meningkat masing-masing sebesar Rp1,00 maka output secara nasional akan meningkat masing-masing sebesar Rp1,89 dan Rp2,34.

Sumber-sumber pertumbuhan industri peternakan dari sisi permintaan ditentukan oleh faktor jumlah penduduk dan pertumbuhannya, tingkat pendapatan, fenomena urbanisasi dan segmentasi pasar, serta preferensi konsumen (Daryanto dan Saptana 2009; Saptana dan Daryanto 2013). Menurut Delgado et al. (1999) telah terjadi revolusi dalam industri peternakan dalam tiga dekade terakhir yang ditunjukkan dengan meningkatnya permintaan produk hasil ternak dari negara berkembang, dimana produksi peternakan telah diusahakan dalam skala menengah hingga besar dan secara intensif, tidak lagi dilakukan secara subsisten. Pada sisi penawaran, faktor-faktor yang berpengaruh adalah produksi, produktivitas dan skala usaha. Hal ini sangat terkait erat dengan ketersediaan dan harga bakalan, ketersediaan dan harga pakan, perubahan teknologi (genetika, pakan dan logistik), ketersediaan air bersih, ketersediaan dan harga energi, ketersediaan lahan dan lingkungan kebijakan yang kondusif (Daryanto dan Saptana 2009; dan Saptana dan Daryanto 2013).

Permasalahan pokok dalam industri peternakan khususnya daging sapi adalah permintaan produk daging yang terus meningkat dan belum mampu dipenuhi dari produksi domestik. Pemenuhan kebutuhan daging sapi menjadi salah satu prioritas utama yang tercantum dalam Renstra Kementerian Pertanian 2009-2014 dan dilanjutkan pada periode 2015-2019. Untuk periode 2015-2019 program peningkatan produksi daging sapi masih tetap menjadi prioritas dengan target pertumbuhan produksi daging sapi rata-rata 10,8% per tahun (Bappenas 2014). Pemerintah melalui Kementerian Pertanian menargetkan swasembada Daging Sapi pada tahun 2026 (Kementan 2017).

Permasalahan lainnya adalah terjadi dualisme ekonomi dalam perkembangan industri

peternakan nasional, yaitu tumbuhnya perusahaan-perusahaan *feedlot* skala besar yang melakukan impor dan perusahaan-perusahaan besar yang melakukan integrasi secara vertikal. Pada sisi lain, usaha peternakan rakyat yang awalnya merupakan tulang punggung industri peternakan nasional, keberadaan dan perannya semakin tergeser. Rendahnya daya saing usaha peternakan rakyat utamanya disebabkan terbatasnya ketersediaan sapi bakalan, pengelolaan pakan yang kurang berkembang, gangguan penyakit reproduksi, serta penerapan manajemen rantai pasok produk daging sapi yang belum efisien. Berdasarkan permasalahan tersebut penting dilakukan penelitian tentang manajemen rantai pasok komoditas ternak dan daging sapi.

Koordinasi dan keterhubungan antar bagian dalam keseluruhan rantai pasok produk daging perlu mendapat perhatian serius dalam rangka meningkatkan keterpaduan proses produksi dan keterpaduan antar pelaku usaha dalam rangka meningkatkan efisiensi dan daya saing produk daging sapi lokal. Berdasarkan pertimbangan itu diperlukan informasi terkait dengan kinerja rantai pasok peternakan dan daging sapi. Oleh karena itu kajian yang terkait dengan kelayakan usaha ternak sapi, dan kinerja manajemen rantai pasok daging sapi sangat diperlukan dalam perumusan kebijakan.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kelayakan usaha ternak sapi pada berbagai pola usaha; (2) menganalisis saluran rantai pasok ternak dan daging sapi; dan (3) menganalisis kinerja manajemen rantai pasok produk daging sapi.

## METODOLOGI

### Kerangka Pemikiran

Manajemen rantai pasok (*Supply Chain Management/SCM*) mencakup keseluruhan koordinasi dan integrasi dari aliran barang dan uang dari semua pelaku usaha yang terlibat dalam keseluruhan rantai pasok. Menurut Emhar et al. (2014), pengaturan aliran produk (barang), keuangan, dan informasi dalam suatu rantai pasok merupakan hal penting pada komoditas ternak dan daging sapi disebabkan cukup banyaknya pelaku usaha yang terlibat, karakteristik produk daging sapi yang mudah rusak, serta harganya sering berfluktuasi dan pada periode tertentu mengalami kenaikan harga yang tinggi.

Hubungan antarbagian dalam manajemen rantai pasok berperan terhadap nilai pengangkutan barang, keterkaitan yang tidak berjalan dengan baik akan mengganggu keefektifan keseluruhan rantai pasok (Janvier, 2012). Dalam penerapan manajemen rantai pasok harus memperhatikan aliran barang/produk, aliran jasa, dan aliran informasi. Paling tidak ada enam hal yang harus diperhatikan, yaitu: (1) Apakah aktivitas yang dilakukan menghasilkan nilai tambah; (2) Bagaimana atau dimana peranan jasa pelayanan di setiap mata rantai pasok; (3) Apa dan siapa yang menentukan harga; (4) Hubungan kesepadanan diantara tiap pelaku usaha dalam rantai pasok; (5) Bagaimana nilai tambah yang tercipta di tiap simpul itu didistribusikan secara adil di antara pelaku rantai pasok; dan (6) Siapa saja pemeran atau penentu utama dalam rantai pasok.

Dengan melakukan pengukuran kinerja memungkinkan dapat melakukan perbaikan kinerja rantai pasok sehingga dapat dioperasikan dengan efektif dan efisien. Indrajid dan Djokopranoto (2002) mendefinisikan rantai pasokan (*supply chain*) sebagai suatu sistem tempat organisasi menyalurkan barang produksi dan jasa kepada pelanggannya. Konsep manajemen rantai pasok (SCM) merujuk pada manajemen keseluruhan proses produksi, distribusi dan pemasaran dimana konsumen dihadapkan pada produk-produk yang sesuai dengan keinginannya dan produsen dapat memproduksi produk-produknya dengan jumlah, kualitas, waktu dan lokasi yang tepat (Marimin dan Maghfiroh 2013, Daryanto 2008).

Pujawan (2005) mengungkapkan sistem pengukuran kinerja diperlukan untuk: (1) melakukan monitoring dan pengendalian, (2) mengkomunikasikan tujuan organisasi ke fungsi-fungsi pada rantai pasok, (3) mengetahui dimana posisi suatu organisasi relatif terhadap pesaing maupun terhadap tujuan yang ingin dicapai, dan (4) menentukan arah perbaikan untuk menciptakan daya saing. Menurut Gunasekaran et al. (2001) pengukuran kinerja pada rantai pasok bertujuan untuk mendukung tujuan, evaluasi, kinerja, dan penentuan aksi di masa depan pada strategi, taktik dan tingkat operasional. Diperlukan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam kinerja manajemen rantai pasok, yaitu memiliki fleksibilitas rantai pasok yang baik, kualitas kemitraan yang saling mendukung, integrasi rantai pasok secara padu-padan, dan kecepatan perusahaan dalam merespon permintaan pasar dan preferensi konsumen.

Tujuan manajemen rantai pasok bagi kerjasama antar perusahaan di dalam rantai pasok suatu komoditas atau produk adalah (Saptana dan Daryanto 2013): (1) mengurangi risiko pasar; (2) meningkatkan nilai tambah, efisiensi dan keunggulan kompetitif; (3) berguna dalam menyusun strategi pengembangan produk; dan (4) strategi untuk memasuki pasar baru. Bagi pedagang pengecer SCM diharapkan dapat menekan biaya operasi, pengadaan, pemasaran, dan biaya distribusi. Kemampuan untuk menghasilkan produk yang standar dan sistem distribusi yang efisien akan meningkatkan efisiensi dan daya saing produk di pasar.

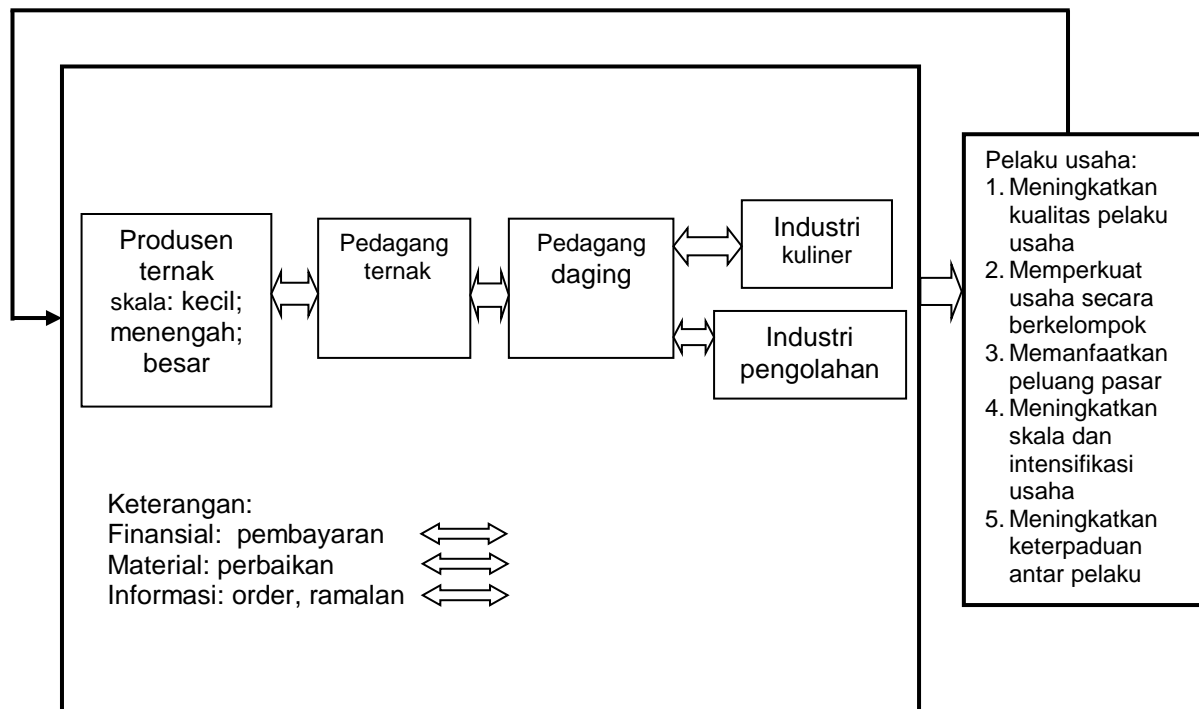
Bila SCM produk daging sapi dapat berjalan baik, minimal ada empat keuntungan yang dapat diraih, yaitu: (1) Adanya penambahan nilai meliputi kesesuaian dengan pesanan, ketepatan dalam distribusi, dan kesesuaian dalam pembebanan biaya produksi; (2) Pengurangan biaya transaksi yang berdampak pada timbulnya respon terhadap pasar yang lebih berorientasi pada kepentingan pelanggan; (3) Pengurangan risiko bisnis daging sapi, yaitu memberikan jaminan pemasaran, pengembangan modal, serta peningkatan efisiensi dan penambahan nilai produk daging sapi yang dihasilkan; dan (4) SCM dalam industri peternakan sapi dapat dijadikan sarana alih teknologi dari perusahaan-perusahaan besar kepada peternak kecil. Secara ringkas kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.

### Ruang Lingkup Penelitian

Rantai pasok daging sapi mencakup peternak/produsen, pedagang ternak sapi, pedagang daging, pengolah, dan industri kuliner serta pasar ternak dan rumah potong hewan. Manajemen rantai pasok hanya dibatasi pada peternak sapi yang mencakup aspek perencanaan, pengadaan, pengiriman ternak dari penjual ke pembeli, dan penerimaan dari pembeli (*receiving*). Wilayah studi difokuskan pada daerah sentra produksi dan konsumsi di Pulau Jawa.

### Lokasi, Waktu Penelitian, dan Responden

Lokasi kajian adalah provinsi yang memiliki populasi sapi menyebar di berbagai kawasan perdesaan. Diharapkan lokasi penelitian memenuhi syarat sebagai berikut: (1) wilayah sentra populasi serta eksistensi program pengembangan sapi; (2) wilayah sentra produksi hijauan pakan ternak dan hasil samping hasil pertanian, serta limbah industri pertanian yang dapat dimanfaatkan untuk



Sumber: Ilham et al. (2015)

Gambar 1. Gambaran saluran rantai pasok dan proses manajemen rantai pasok produk ternak dan daging sapi dari produsen hingga ke konsumen

pakan; (3) wilayah yang mempunyai fasilitas transportasi yang mudah dan dekat ke wilayah konsumsi utama yaitu DKI Jakarta dan Jawa Barat; dan (4) terdapat kelembagaan kelompok ternak sapi potong dan atau kemitraan usaha sapi dengan pelaku usaha lain. Secara terperinci sebaran lokasi provinsi dan responden penelitian dapat dilihat pada Tabel 1.

Responden penelitian ini adalah *stakeholder* yang terlibat sejak kegiatan produksi, perdagangan ternak dan daging, pengolahan daging, hingga konsumen institusi. Untuk mendapatkan informasi pendukung diwawancarai beberapa responden pada institusi terkait. Untuk setiap provinsi diidentifikasi 2-3 kabupaten/kota sentra produksi sapi dengan mempertimbangkan pendapat pihak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan provinsi lokasi penelitian. Pada tiap kabupaten dipilih desa sentra produksi sapi. Kemudian dari setiap desa akan dipilih 5-10 orang peternak yang mengusahakan sapi 2-10 ekor. Usaha skala menengah dan/atau besar, pemilihan lokasi dilakukan berdasarkan sebaran jumlah usaha sapi dan jumlah responden yang dibutuhkan. Jumlah responden antara 2-3 unit usaha. Pada provinsi Jawa Tengah, dipilih Kota Semarang serta Kabupaten Boyolali. Provinsi Jawa Barat dipilih Kabupaten Ciamis dan Kabupaten Cianjur. Provinsi Jawa Timur dipilih

Kabupaten Lamongan, Tuban, dan Bojonegoro serta Kota Surabaya. Penelitian dilakukan pada bulan Maret-Oktober 2015.

## Data dan Metode Analisis

### Jenis dan Sumber Data

Jenis data berupa data primer. Pengumpulan data primer dilakukan melalui metode survei dan studi kasus dengan menggunakan kuesioner. Data primer yang dikumpulkan meliputi struktur input-output usaha tani, pola-pola rantai pasok komoditas dan produk daging sapi, serta kinerja manajemen rantai pasok komoditas ternak sapi dan produk daging sapi.

Metode pengambilan contoh Pasar Hewan, Rumah Potong Hewan (RPH), dan industri kuliner dilakukan secara *purposive*. Pasar Hewan yang dipilih sebagai contoh adalah pasar hewan yang paling banyak digunakan untuk melakukan transaksi jual beli ternak sapi. Rumah Potong Hewan (RPH) yang dipilih sebagai contoh diutamakan RPH yang telah memiliki fasilitas lengkap sejak dari proses pemotongan hingga fasilitas pembekuan daging. Hal itu dimaksudkan agar dapat melihat peran RPH tidak sebatas melakukan proses mengubah ternak menjadi daging, tetapi juga mengubah daging segar menjadi daging beku

Tabel 1. Distribusi jumlah responden menurut lokasi dan kategori contoh

Responden	Jateng	Jatim	DKI Jakarta dan Jabar	Total
1. Peternak sapi penggemukan	11	10	4	25
2. Peternak sapi pembibitan	2	2	-	4
3. Peternak sapi skala menengah/besar	4	4	2	10
4. Asosiasi peternak	2	1	-	3
5. Pedagang pengumpul antar desa/kecamatan/ kabupaten/ provinsi	4	3	3	10
6. Pedagang pemotong/distributor daging	3	3	3	9
7. Pedagang pengecer	2	3	4	9
8. Pengusaha pascapanen (RPH)	2	2	2	6
9. Industri kuliner (Restaurant/RM)	1	2	3	6
10. Industri pengolah daging	2	1	3	6
11. Ditjen PKH (kesmavet, budi daya)	-	-	2	2
12. Dinas PKH provinsi/kabupaten	4	3	3	10
13. Dinas pasar/pasar hewan	1	1	2	4
Total	38	35	31	104

dan proses pengaturan stok yang terkait dalam kegiatan manajemen rantai pasok. Teknik *snowball sampling* digunakan untuk pengambilan contoh mata rantai yang terlibat dalam rantai pasokan daging sapi, seperti peternak, pedagang sapi, distributor daging, pedagang pengecer, industri pengolahan daging, dan industri kuliner.

### Metode Analisis

Analisis kelayakan usaha ternak sapi potong, diperlukan data struktur input dan output fisik, data harga input dan output. Berdasarkan data tersebut akan dihitung struktur ongkos, struktur penerimaan, pendapatan usaha dan indikator kelayakan usaha dengan R/C rasio. Analisis kelayakan usaha dilakukan atas biaya tunai dan atas biaya total. Biaya tunai hanya memasukkan biaya-biaya yang benar-benar dibayar secara tunai oleh peternak, seperti bakalan, sarana produksi peternakan, dan biaya-biaya lain, sedangkan biaya total memasukkan seluruh komponen biaya baik yang dibayar tunai maupun diperhitungkan, termasuk tenaga kerja dalam keluarga dan sewa lahan/kandang. Teknik pengolahan data menggunakan tabulasi sederhana.

Analisis saluran rantai pasok dilakukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis peran pelaku dalam rantai pasok. Dengan mengetahui aliran rantai pasok komoditas ternak dan daging sapi dapat diidentifikasi permasalahan dan peran yang dijalankan masing-masing pelaku usaha dalam rantai pasok ternak dan daging sapi.

Analisis kinerja manajemen rantai pasok produk daging sapi maka dilakukan analisis manajemen yang dilakukan pada rantai pasok ternak dan daging sapi dari pelaku usaha pada tiap simpul rantai pasok dari hulu hingga hilir. Kegiatan yang dilakukan dalam melakukan analisis kinerja manajemen rantai pasok melalui langkah-langkah sebagai berikut: (1) mengidentifikasi berbagai pola rantai pasok dan pelaku yang terlibat serta pola aliran produk, uang dan informasi; (2) mengidentifikasi tingkat penerapan manajemen rantai pasok daging sapi pada setiap pelaku rantai pasok yang meliputi kegiatan perencanaan, sumber barang, pengolahan, pengiriman, dan penerimaan barang pada masing-masing rantai pasok (Saptana et al. 2006; Saptana et al. 2012); dan (3) mengidentifikasi tingkat kepuasan masing-masing pelaku rantai pasok, dengan empat indikator yaitu ketetapan waktu, jumlah, kualitas, kontinuitas, dan lokasi. Tingkat

penerapan manajemen rantai pasok dan tingkat kepuasan masing-masing pelaku rantai pasok dilakukan secara kualitatif yang didasarkan pada respon atau jawaban dari beberapa pelaku rantai pasok yang terkait satu sama lain, sehingga dapat di lihat konsistensi jawaban pelaku rantai pasok yang satu dengan lainnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kelayakan Usaha Ternak Sapi

Sistem integrasi antara tanaman dan ternak dapat diaplikasikan di wilayah agroekosistem tanaman pangan dan wilayah agroekosistem tanaman perkebunan diantaranya tanaman kelapa sawit dan tebu (Ilham et al. 2014). Hasil penelitian Saptana dan Ilham (2015) menunjukkan bahwa secara finansial sistem usaha ternak integrasi tanaman tebu-ternak sapi menguntungkan dengan tingkat keuntungan atas biaya tunai untuk usaha tani tebu sebesar Rp12.28 juta/1,01 ha/tahun dan usaha ternak

sapi sebesar Rp9.20 juta,-/2,29 ekor/tahun. Jika pola integrasi tanaman-ternak dapat terus dikembangkan melalui pendekatan manajemen rantai pasok maka diperkirakan dapat mendukung implementasi pembangunan berkelanjutan, karena produk dari satu subsistem menjadi masukan bagi subsistem lainnya (Gupta et al. 2012). Hasil penelitian Zurriyati (2008) menunjukkan bahwa penerapan sistem usaha tani tanaman-ternak pada skala usaha 5-10 ekor di Rokan-Hulu mampu meningkatkan pendapatan peternak hingga 30-100%.

Secara empiris usaha penggemukan sapi potong diusahakan dengan sistem dikandangkan. Sebagian besar usaha ternak sapi rakyat diusahakan sebagai usaha ternak mandiri skala kecil dengan jumlah sapi yang diusahakan berkisar 2-7 ekor. Kecuali lokasi tertentu, seperti di Kabupaten Bojonegoro masih ditemukan usaha ternak dengan sistem gaduhan dan ada usaha ternak sapi penggemukan yang dilakukan secara bersama

Tabel 2. Keuntungan usaha penggemukan sapi berdasarkan skala usaha, ras sapi dan siklus usaha di lokasi penelitian, 2015

No	Lokasi usaha	Skala usaha (ekor)	Bangsa sapi (%)				Tujuan usaha*)	Siklus usaha (bulan)	Pendapatan atas biaya (Rp/ekor/bulan)	
			Limo-sin	PO/Brahman	PFH	Lokal			Tunai	Total
1.	Tuban, Bojonegoro	3,17	74	26	-	-	F+B	12	165.200	-935.300
2.	Bojolali	4,91	52	35	13	-	F	12	389.764	144.271
3.	Cianjur	5,50	45	0	41	14	F	12	473.625	56.883
4.	Lamongan, Tuban, Bojonegoro	6,50	88	12	-	-	F	12	581.200	- 718.100
5.	LMG III	15	100	-	-	-	F	10	-	189.100
6.	Perusahaan SKD I	100	-	-	100	-	F	6	-	261.600
7.	Perusahaan SKD II	100	-	100	-	-	F	6	-	94.900
8.	CMS III – PNB	113	v v v	V	-	V	F	12	-	204.200
9.	LMG I	113	100	-	-	-	F	7	-	409,682
10.	Semarang GTS	160	-	-	100	-	F	6	-	466.755
11.	LMG II	257	v	V	-	-	F	4	-	681.546
12.	Ciamis I-RCH	30	100	-	-	-	F	5	-	408.700
13.	Ciamis II-RCH	250	-	-	-	100	F	3	-	608.500
14.	Tuban – WU.F	450	100	-	-	-	F	4	-	671.900
15.	Tuban WU.FQ	450	-	100	-	-	F	3	-	834.300
16.	Semarang-KRJ	500	v v v	V	v	-	F	5	-	284.999
17.	Semarang HMS	800	80	15	5	-	F	6	-	281.020

Keterangan: \*) F= penggemukan; B= pembibitan; Q= sapi qurban  
Sumber: Ilham et al. (2015)

dengan usaha pembibitan. Pada usaha skala menengah dan besar, perusahaan merupakan milik pengusaha. Hasil analisis dan sintesis kelayakan usaha pada usaha ternak penggemukan sapi pada berbagai skala usaha dapat disimak pada Tabel 2.

Umumnya peternak dan pengusaha ternak sapi menyukai sapi persilangan Simental dan Limosin dengan PO, yang dikenal dengan Simpo dan Limpo. Persilangan ini mempunyai pertambahan bobot badan yang lebih tinggi dibandingkan persilangan bangsa sapi PFH, Brahman, PO dan lokal. Selama ini, dengan alasan harga terjangkau oleh konsumen, banyak peternak yang mengusahakan Sapi PO dan sapi lokal lainnya untuk memasok kebutuhan hewan qurban.

Keberhasilan usaha penggemukan sapi potong ditentukan oleh beberapa faktor, yaitu pertambahan bobot badan yang ditentukan oleh bangsa sapi, umur sapi bakalan, pakan/ransum yang diberikan, serta manajemen usaha ternaknya. Pakan yang diberikan terdiri dari pakan konsentrat dan hijauan/limbah tanaman pertanian. Bagi peternak kecil, pakan hijauan diperoleh dengan cara mencari rumput alam. Umumnya tenaga kerja mencari rumput dan merawat sapi merupakan tenaga kerja dalam keluarga. Pada usaha skala menengah dan besar pakan dan tenaga kerja diperoleh dengan cara membeli dan mempekerjakan tenaga kerja yang diupah.

Usaha penggemukan sapi skala kecil atas biaya tunai masih menguntungkan, namun jika berdasarkan atas biaya yang diperhitungkan keuntungannya menjadi turun bahkan pada skala usaha yang relatif kecil petani merugi. Pada usaha skala menengah dan besar memberikan keuntungan yang bervariasi tergantung pada ras sapi yang diusahakan, diversifikasi usaha dan tujuan pasar. Keuntungan terbesar diterima pada Usaha ternak Wahyu Utomo Farm yang merupakan peternak skala besar di Tuban yang memperoleh keuntungan sebesar Rp834 ribu/ekor/bulan atas biaya total, sedangkan peternak yang merugi ditemukan pada usaha peternakan rakyat skala 3 ekor dengan kerugian Rp.935 ribu/ekor/bulan atas biaya total.

## **Kinerja Manajemen Rantai Pasok**

### **Saluran Rantai Pasok**

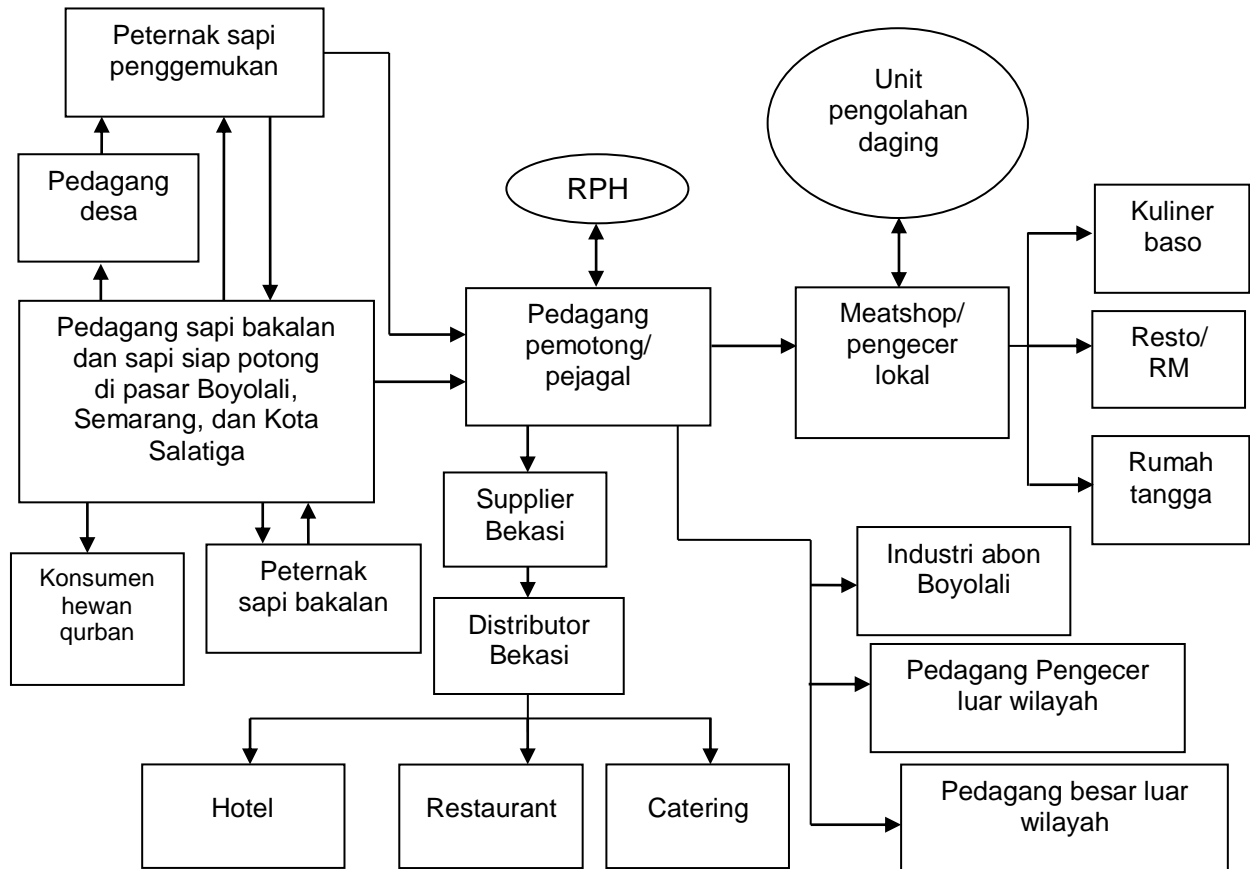
Keterpaduan hubungan antar bagian dalam manajemen rantai pasok produk berperan terhadap nilai pengangkutan barang, hubungan yang tidak berjalan dengan baik akan mengganggu keefektifan keseluruhan rantai

pasok (Janvier 2012). Hasil kajian (Hadi 2012) tentang manajemen rantai pasok ternak dan daging sapi di Nusa Tenggara Timur diperoleh beberapa temuan bahwa penanganan terhadap komoditas ternak sapi sepanjang rantai pasok belum sesuai dengan kaidah-kaidah kesejahteraan hewan. Penerapan manajemen rantai pasok menuntut pelaku usaha industri peternakan sapi untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan, mengembangkan produk tepat waktu, biaya pengadaan dan penyerahan produk yang rendah, dan pengelolaan industri secara cermat dan fleksibel.

Gambar 2 berikut merupakan peta rantai pasok ternak dan daging sapi yang berasal dari Kabupaten Boyolali, Semarang dan Kota Salatiga, Provinsi Jawa Tengah. Peternak sapi dengan tujuan usaha penggemukan memperoleh sapi bakalan langsung ke pasar atau melalui pedagang sapi bakalan yang berada di kawasan usaha peternakan. Secara umum penjualan sapi dilakukan di pasar hewan dengan menggunakan sistem *jogrok/taksir* mengikuti harga pasar.

Rantai pasok dari Kabupaten Boyolali, Semarang dan Kota Salatiga ternak dan daging sapi terlihat sangat kompleks karena memiliki berbagai tujuan pasar baik pasar dalam kabupaten, luar kabupaten hingga Kota Bekasi. Untuk memasok pasar Kota Bekasi yang ditujukan untuk segmen Hotel Restaurant dan Katering sudah menggunakan sistem rantai dingin melalui pemasok di Kota Salatiga dengan tujuan Bekasi. Pada rantai pasok terlihat peran pasar hewan dan pasar tradisional sangat besar, dimana pelaku utamanya adalah pedagang ternak dan pedagang pemotong (pejagal). Pedagang sapi bakalan membeli sapi bakalan dari sesama pedagang di pasar hewan di Boyolali, Semarang, Ambarawa, Magelang, Klaten dan DI Yogyakarta yang memiliki hari pasaran yang berbeda-beda, namun ada juga sebagian yang dibeli langsung dari peternak. Hasil usaha penggemukan ada yang dijual ke pedagang dan ada juga yang langsung dijual ke pejagal. Pedagang yang membeli sapi hasil penggemukan dijual kembali ke pejagal dan khusus menjelang Hari Raya Qurban sapi tersebut sebagian besar dijual kepada konsumen ternak qurban.

Berdasarkan kasus pada Gambar 2 maka dapat dikatakan bahwa tipe struktur pengelolaan rantai nilai ternak dan daging sapi masih masuk golongan keterkaitan pasar. Walaupun demikian ada kecenderungan pelaku rantai pasok berusaha memberi layanan lebih baik kepada pelaku lain untuk mempertahankan hubungan usahanya. Bentuk-bentuk layanan tersebut



Sumber: Ilham et al. (2015)

Gambar 2. Rantai pasok ternak dan daging sapi di Kabupaten Boyolali, Salatiga, dan Semarang, Provinsi Jawa Tengah 2015

diantaranya adalah layanan angkutan daging gratis dari RPH ke pasar, memberi kesempatan kepada pengecer untuk membayar dengan sistem tunda, pejagal yang membeli ke peternak langganan dibayar dengan harga sedikit lebih tinggi dari harga pasar. Upaya ke arah manajemen rantai pasok secara terintegrasi sudah terlihat, tetapi bersifat parsial, seperti keterkaitan antara peternak dengan pejagal, pedagang yang juga sebagai peternak, pejagal dengan pengecer, supplier dengan distributor di sentra konsumsi, pengecer dengan industri pengolahan, dan pedagang grosir/pengecer memberi layanan angkutan gratis ke konsumen.

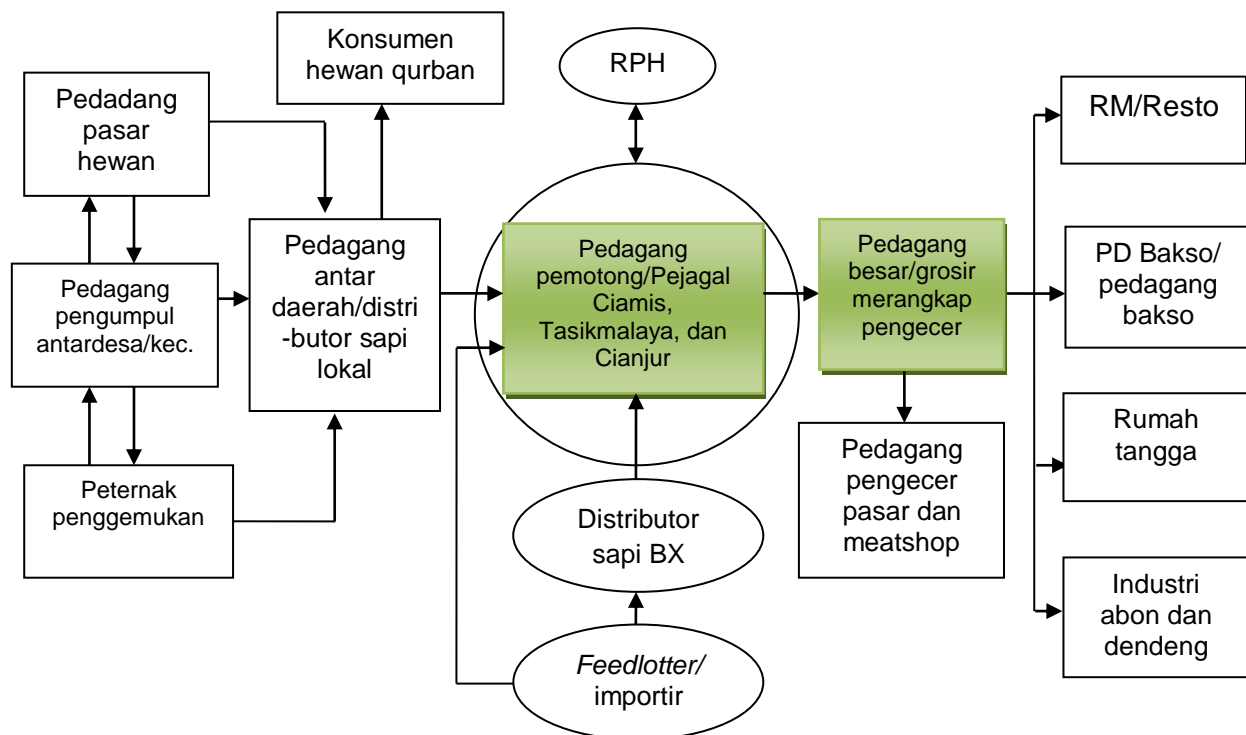
Rantai Pasok Ternak dan Daging Sapi di Kabupaten Ciamis, Tasikmalaya dan Cianjur, Provinsi Jawa Barat dapat dilihat pada Gambar 3. Tiga pelaku kunci adalah pedagang antar daerah yang mendatangkan dan mengirim sapi antar daerah melalui pasar hewan, pedagang antar desa/kecamatan, dan pejagal. Peternak penggemukan sapi untuk dijual ke pedagang dan menjualnya ke pasar hewan. Pejagal yang membeli sapi siap potong dari pasar hewan dan melakukan pemotongan kemudian mendistribusikan daging segar ke pedagang

grosir/pengecer, konsumen rumah tangga, pedagang bakso, industri abon dan dendeng, serta restoran/rumah makan.

Tipe struktur pengelolaan rantai pasok ternak dan daging sapi masih masuk golongan interaksi antara pembeli dan penjual menciptakan ketergantungan yang saling menguntungkan, dan memiliki aset spesifik bertingkat tinggi dimana pengelolaan dilakukan dengan menjaga reputasi, ikatan keluarga/etnik. Pola ini terjadi pada hubungan antara *feedlotter* dengan pejagal dan dapat juga terjadi antar dua pelaku yaitu pejagal dengan pedagang grosir dan pengecer di pasar.

Untuk kasus rantai pasok di Kabupaten Tuban pada tahun 2014 mendirikan Asosiasi Pejagal Kota Tuban yang beranggotakan 20 orang. Kasus pedagang pemotong/pejagal di Kabupaten Tuban dan Bojonegoro, Jawa Timur pasokan sapi yang dipotong pejagal berasal dari pedagang di pasar hewan di Kabupaten Jatirogo, Tuban dan Kalitidu, Bojonegoro. Pemotongan ternak dilakukan pada RPH Pemerintah. Sebagian pejagal menjual melalui pedagang grosir dan pengecer di pasar dan





Sumber: Ilham et al. (2015)

Gambar 3. Rantai pasok ternak dan daging sapi di Kabupaten Ciamis, Tasikmalaya, dan Cianjur, Provinsi Jawa Barat 2015

sebagian lainnya langsung ke konsumen. Konsumen utama daging sapi di Tuban adalah pedagang bakso (60%). Konsumen catering di Kabupaten Tuban berkembang sejak ada perusahaan besar seperti PLTU dan PT Holchim yang memiliki jumlah karyawan besar. Rantai pasok ternak dan daging sapi di Kabupaten Tuban, Lamongan, Bojonegoro dapat dilihat pada Gambar 4.

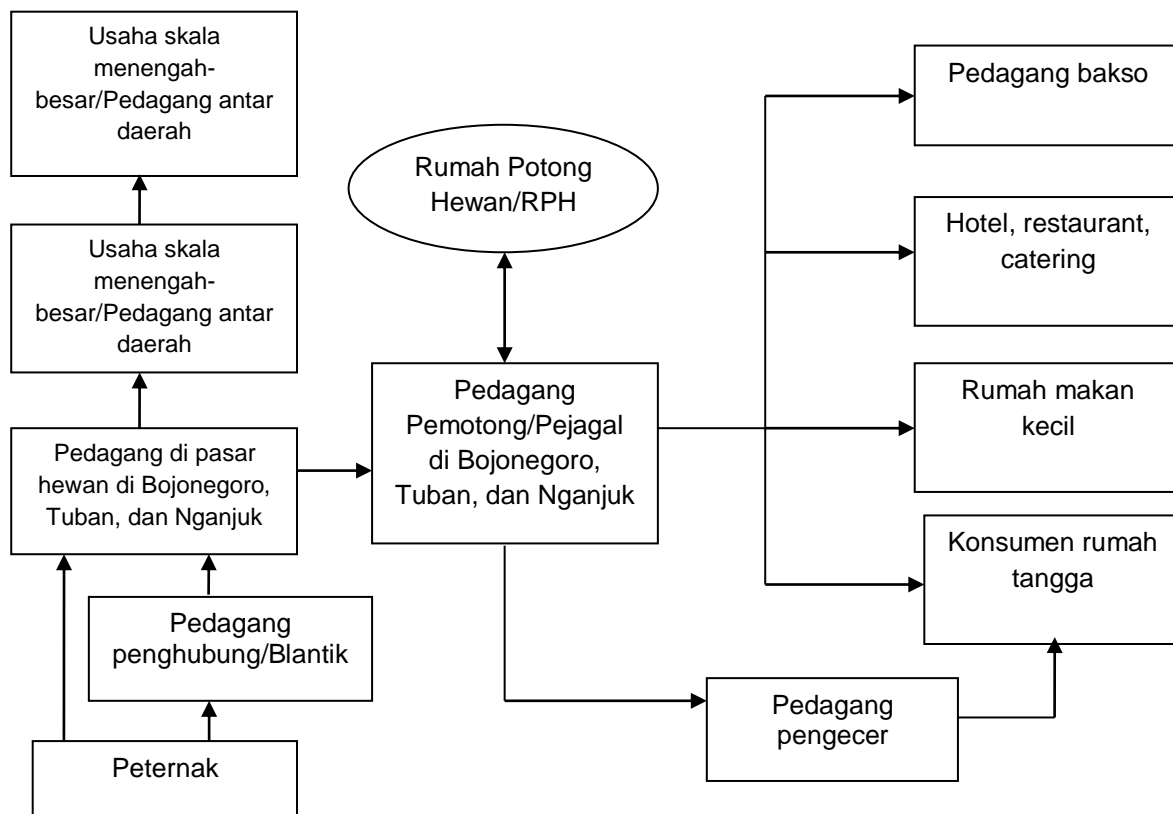
Pejagal membeli sapi di pasar hewan dengan menggunakan sistem taksir. Pilihan membeli di pasar lebih disukai karena bisa memilih sapi sesuai jenis dan kualitas, serta harga yang kompetitif. Indikator kualitas sapi yang dilihat adalah performa, kondisi perut, ketebalan kulit, dan perlemakan. Umumnya pejagal memiliki pengetahuan tentang beberapa hal berikut: (1) rasio daging dan tulang dari empat kaki sapi. Sapi Limosin dan Simental memiliki tulang kaki lebih pendek, namun lebih tebal sehingga lebih berat jika dibandingkan dari kaki Sapi PO yang panjang tapi pipih; (2) sapi PO yang gemuk kandungan lemaknya lebih banyak dibandingkan dengan ras Sapi Limosin dan Simental; (3) sapi PO kulitnya lebih tebal dibandingkan dengan Sapi Limosin dan Simental. Berdasarkan indikator tersebut pejagal lebih menyukai Sapi Limosin dan Simental dari pada Sapi PO. Walaupun lebih mahal, tapi hasilnya lebih baik dari sisi

kepadatan dan kualitas daging, dan lebih disukai konsumen. Pembeli lebih menyukai karkas Sapi Limosin dan Simental, selanjutnya karkas Sapi PO menjadi pilihan kedua.

Kasus di Kabupaten Bojonegoro, khususnya di lokasi Sentra Peternakan Rakyat (SPR) Desa Soko, Kecamatan Temayang, usaha ternak masih bersifat sebagai tabungan rumah tangga. Peternak melakukan penjualan sapi saat membutuhkan dana yang relatif besar untuk keperluan rumah tangga, seperti biaya sekolah, perbaikan rumah, dan hajatan. Pemasaran sapi dilakukan melalui pedagang pengumpul antar desa/kecamatan secara langsung ataupun melalui penghubung yang ada di desa. Sapi potong asal desa ini dijual ke pasar hewan di Kabupaten Nganjuk. Lokasi kecamatan ini berdekatan dengan pasar hewan di Kabupaten Nganjuk sehingga lebih mudah bertransaksi. Selanjutnya pedagang pemotong/pejagal di Kabupaten Nganjuk mendistribusikan daging sapi ke berbagai tujuan dan segmen pasar.

#### **Tingkat Penerapan Manajemen Rantai Pasok**

Sistem pengukuran kinerja adalah seperangkat metrik yang digunakan untuk mengkuantitatifkan efisiensi dan efektivitas tindakan (Rohmatulloh et al. 2009). Menurut Rahmasari (2011), penerapan *SCM*



Sumber: Ilham et al. (2015)

Gambar 4. Rantai pasok ternak dan daging sapi di Kabupaten Tuban dan Bojonegoro, Provinsi Jawa Timur, 2015

berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Indikator dari SCM meliputi pengembangan produk, *strategic supplier partnership*, perencanaan dan pengendalian, produksi, distribusi, kualitas informasi, *customer relationship* dan pembelian. Hasil analisis selanjutnya menunjukkan bahwa praktek SCM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelaku rantai pasok, terutama pada pelaku rantai pasok pedagang pemotong/pejagal dan pedagang grosir, hingga pengecer. Indikator dari kinerja pelaku rantai pasok meliputi produktivitas, pertumbuhan penjualan, serta pangsa pasar. Praktek SCM sudah memberikan pengaruh yang positif terhadap peternak skala menengah dan besar yang telah melakukan usaha ternak secara intensif, namun belum memberikan pengaruh yang nyata terhadap peternak skala kecil.

Pengukuran kinerja rantai pasok komoditi lettuce dengan teknik DEA menunjukkan bahwa kinerja efisiensi petani belum mencapai 100%. Kinerja efisiensi perusahaan pada kasus komoditi lettuce dan sayuran segar potong telah mencapai 100% (Setiawan et al. 2011). Selanjutnya direkomendasikan strategi untuk peningkatan kinerja rantai pasok lettuce sebagai

berikut: 1) penggunaan teknologi hidroponik dan pengurangan penggunaan pestisida, 2) optimasi penjadwalan penanaman dan pemanenan dengan memperhatikan iklim, 3) peningkatan fleksibilitas dalam pemenuhan pesanan, dan 4) penerapan standar manajemen penjaminan kualitas untuk menjamin konsistensi kualitas produk dan penerimaan produk oleh konsumen (Marimin et al. 2011). Berdasarkan kajian empiris dilapang strategi peningkatan kinerja rantai pasok pada komoditas ternak dan daging sapi dapat dilakukan dengan usaha intensif dengan pakan jadi (*complete feed*) berbahan baku pakan lokal, pengaturan siklus produksi kapan sapi masuk dan kapan sapi dijual, peningkatan fleksibilitas dalam pemenuhan pesanan baik sapi bakalan maupun sapi potong, dan penerapan standar manajemen penjaminan kualitas ternak dan daging sapi untuk menjamin kualitas produk dan penerimaan produk oleh konsumen.

Dalam memenuhi kepuasan pelanggan sering muncul permasalahan yang terjadi pada saat proses produksi dan pengolahan (Wardani et al. 2015). Demikian juga halnya pada proses produksi menghasilkan bakalan, sapi siap potong, dan produk-produk olahan berbasis

daging sapi. Risenasari dan Daryanto (2011) yang juga diacu Wardani et al. (2015) mengungkapkan bahwa pentingnya penilaian pelanggan dari setiap persyaratan untuk mempertahankan produk agar tidak berubah, memperbaiki produk atau produk lebih baik dari pesaingnya.

Ada lima komponen manajemen yang dilihat dalam mengidentifikasi penerapan SCM, yaitu perencanaan (*planning*), sumber barang (*sourcing*), pengolahan (*manufacturing*), pengiriman (*delivery*), dan penerimaan barang (*receiving*). Pada usaha penggemukan sapi skala kecil kinerja tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Kinerja penerapan manajemen rantai pasok (SCM) pada komponen perencanaan di tingkat peternak sapi potong memberikan gambaran sebagai berikut: (1) indikator keuangan, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen keuangan dengan tingkat partisipasi tergolong tinggi (73%) dari total responden peternak, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi baik (40%), sedang (45%), kurang (10%) dan sangat kurang (5%) dari total peternak yang berpartisipasi manajemen keuangan, yang menunjukkan kinerja manajemen keuangan kurang baik

hingga sedang; (2) indikator pengadaan, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen pengadaan sapi bakalan dengan tingkat partisipasi tergolong sangat tinggi (91%) dari total responden peternak, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi baik (15%), sedang (75%), kurang (10%) dan sangat baik (5%) dari total peternak yang berpartisipasi, yang menunjukkan kinerja manajemen pengadaan pada level moderat; (3) indikator transportasi, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen pengangkutan dengan tingkat partisipasi tergolong tinggi (77%) dari total responden peternak, di mana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi baik (12%), sedang (75%), dan kurang (12%) dari total peternak yang berpartisipasi, yang menunjukkan kinerja manajemen transportasi pada level moderat; (4) Indikator stok, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen stok dengan tingkat partisipasi tergolong tinggi (86%) dari total responden peternak, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi baik (6%), sedang (89%), dan kurang (5%) dari total peternak yang berpartisipasi, yang menunjukkan manajemen stok pada level moderat; dan (5) Indikator penjualan, hanya sebagian peternak yang telah menerapkan manajemen penjualan

Tabel 3. Kinerja SCM pada peternak sapi pada lokasi penelitian, 2015

Unsur manajemen	Indikator	Partisipasi penerapan (%)	Kinerja indikator SCM				
			Sangat baik	Baik	Sedang	Kurang	Sangat kurang
Perencanaan	Keuangan	73	0	40	45	10	5
	Pengadaan	91	5	15	70	10	0
	Transportasi	77	0	12	76	12	0
	Stok	86	0	6	89	5	0
	Penjualan	50	10	0	70	20	0
Pengadaan	Pemilihan pemasok	73	0	0	94	6	0
	Penentuan harga	86	0	0	89	11	0
	Pengiriman	86	5	32	63	0	0
	Pembayaran	91	0	75	25	0	0
Pengiriman ternak dari penjual ke pembeli	Transportasi	91	5	0	90	5	0
	Ketepatan waktu	91	5	25	70	0	0
	<i>Handling</i>	64	0	0	93	7	0
Penerimaan dari pembeli ( <i>Receiving</i> )	Pengembalian ternak	0	0	0	0	0	0
	Bagian layanan penerimaan	23	0	0	100	0	0
	Produk pengganti	0	0	0	0	0	0

Sumber: Ilham et al. (2015)

dengan tingkat partisipasi tergolong sedang (50%) dari total responden peternak, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi baik (10%), sedang (10%), dan kurang (20%) dari total peternak yang berpartisipasi, yang menunjukkan kinerja manajemen penjualan pada level kurang dan sangat tergantung pada pedagang pengumpul, pejalan dan pengelola pasar hewan.

Kinerja penerapan manajemen rantai pasok (SCM) pada komponen pengadaan di tingkat peternak sapi potong memberikan beberapa informasi pokok sebagai berikut: (1) indikator pemilihan pemasok, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen pemilihan pemasok dengan tingkat partisipasi tergolong tinggi (73%) dari total responden peternak, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi baik (6%) dan sedang (94%) dari total peternak yang berpartisipasi, hasil ini merefleksikan bahwa sebagian besar peternak menerapkan manajemen pemilihan dengan membeli secara bebas melalui pola perdagangan umum di pasar hewan dan melalui pedagang pengumpul; (2) indikator penentuan harga, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen penentuan harga dengan tingkat partisipasi tergolong tinggi (86%) dari total responden, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi sedang (89%) dan kurang (11%) dari peternak yang berpartisipasi, yang menunjukkan bahwa peternak memiliki posisi tawar yang rendah dihadapan pedagang pengumpul dan pedagang pasar hewan; (3) indikator sistem pengiriman barang (*delivery system*), sebagian besar pedagang sapi bakalan yang memasok ke peternak telah menerapkan manajemen pengiriman barang dengan tingkat partisipasi tergolong tinggi (86%) dari total responden peternak, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi sangat baik (5%), baik (32%), dan sedang (63%), dari total responden yang berpartisipasi, yang menunjukkan pengiriman sapi bakalan berjalan secara baik; dan (4) Indikator pembayaran, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen pembayaran dengan tingkat partisipasi tergolong tinggi (91%) dari total responden, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi baik (75%) dan sedang (25%) dari total responden berpartisipasi, yang merefleksikan bahwa sebagian besar sistem pembayaran ke peternak dilakukan secara tunai (*cash and carry*).

Penelitian Fatahilah dkk. (2010) pada perusahaan *feedlotter* menunjukkan bahwa terdapat enam model aliran produk rantai

komoditas sapi dari mulai pemasok sampai ke konsumen. Berdasarkan penggunaan inputnya, walaupun harga sapi bakalan jantan lebih mahal, usaha penggemukan sapi menggunakan sapi bakalan jantan menghasilkan rasio nilai tambah lebih tinggi yaitu 9,20%, dibandingkan menggunakan sapi bakalan jantan kebiri 7,09% dan sapi bakalan betina majir 6,98%. Secara empiris di lapangan sebagian besar usaha ternak sapi pada berbagai pola menggunakan sapi bakalan jantan. Rasio nilai tambah tersebut mengandung arti bahwa penggunaan sapi bakalan jantan mampu menciptakan nilai tambah melalui pertambahan bobot badan sapi sebesar 9,20%, bakalan sapi jantan kebiri 7,09%, dan betina majir hanya 6,98% pada periode tertentu. Hal ini disebabkan efektivitas pertambahan bobot badan pada sapi jantan melalui konversi pakan ternak menjadi daging sapi lebih baik dibandingkan bakalan jantan kebiri dan betina majir. Kinerja penerapan manajemen rantai pasok (SCM) pada komponen pengiriman ternak dari penjual ke pembeli di tingkat peternak sapi potong memberikan hasil sebagai berikut: (1) indikator transportasi, sebagian besar pedagang pengumpul sapi menurut persepsi peternak telah menerapkan manajemen dalam pengangkutan dengan tingkat partisipasi tergolong tinggi (91%) dari total responden, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi sangat baik (5%), sedang (90%), dan kurang (5%) dari total peternak yang berpartisipasi, yang menunjukkan kinerja manajemen transportasi pada level moderat; (2) indikator ketepatan waktu, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen ketepatan waktu dengan tingkat partisipasi tergolong sangat tinggi (91%) dari total responden peternak, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi sangat baik (5%), baik (25%) dan sedang (70%), dari total peternak berpartisipasi, yang menunjukkan kinerja ketepatan waktu pada level sedang hingga baik; dan (3) indikator penanganan barang, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen penanganan dengan tingkat partisipasi tergolong tinggi (64%) dari total peternak responden, dimana kinerja indikator SCM secara berturut-turut dalam kondisi sedang (93%) dan dalam kondisi kurang (7%) dari total peternak berpartisipasi, yang menunjukkan kinerja manajemen penanganan pada level kurang hingga moderat.

Kinerja penerapan manajemen rantai pasok (SCM) pada komponen penerimaan barang dari pembeli ke penjual di tingkat peternak sapi potong merefleksikan beberapa hal pokok sebagai berikut: (1) indikator pengembalian

ternak, hasil kajian empiris menunjukkan tidak ada ternak yang telah diterima dikembalikan, artinya bahwa ternak yang diterima peternak sudah sesuai pesanan karena peternak melihat secara langsung sapi yang akan dibelinya; (2) indikator bagian layanan penerimaan ternak, sebagian besar peternak telah menerapkan manajemen layanan penerimaan ternak dengan tingkat partisipasi tergolong rendah (23%) dari total peternak responden, dimana kinerja indikator SCM secara keseluruhan dalam kondisi sedang (100%) dari peternak yang berpartisipasi; dan (3) indikator produk pengganti, secara keseluruhan tidak ada peternak telah menerapkan manajemen produk pengganti, karena tidak ada kasus pembeli yang mengembalikan ternak yang telah dibelinya.

### Tingkat Kepuasan Pelaku

Empat indikator yang digunakan untuk mengidentifikasi tingkat kepuasan pembeli (peternak) adalah ketepatan waktu pengiriman, jumlah pesanan, kualitas sapi bakalan yang dipesan, kontinuitas pasokan, dan kesesuaian lokasi. Ketepatan waktu pengiriman ternak sapi dari pemasok ke peternak diukur melalui wawancara langsung dengan peternak berapa hari barang dikirim setelah terjadi transaksi jual-beli. Jumlah ternak sapi yang dikirim diukur dari apakah jumlah sapi yang dikirim pemasok sesuai dengan jumlah yang diminta. Kontinuitas pasokan sapi diukur apakah setiap pesanan dapat dipasok oleh pedagang pemasok secara berkelanjutan. Kesesuaian lokasi diukur apakah penyerahan

barang sesuai lokasi yang telah disepakati pemasok dan peternak yang umumnya petani minta diantar ke rumah atau kandang.

Tingkat kepuasan pada usaha ternak sapi potong skala kecil memberikan beberapa gambaran pokok sebagai berikut (Tabel 4): (1) indikator ketepatan waktu, tingkat kepuasan peternak terhadap ketepatan waktu pengiriman secara berturut-turut sangat baik (27%), baik (32%), dan sedang (36%) dari total responden peternak, yang menunjukkan sapi bakalan dikirim secara relatif tepat waktu; (2) indikator jumlah pesanan, dari aspek banyaknya sapi yang dipesan secara berturut-turut sangat baik (14%), baik (50%), dan sedang (23%), dari total responden peternak yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dari aspek jumlah sapi bakalan yang dikirim telah sesuai dengan jumlah yang diminta; (3) indikator bobot sapi bakalan yang dipesan, dari aspek bobot sapi bakalan yang dipesan secara berturut-turut sangat baik (5%), baik (23%) dan sedang (55%) dari total responden, yang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan dari bobot sapi bakalan yang dikirim belum sepenuhnya sesuai dengan bobot yang diminta, karena transaksi jual-beli sapi bakalan dengan menggunakan sistem taksiran; (4) Indikator kualitas pesanan dari jenis atau ras sapi bakalan, tingkat kepuasan secara berturut-turut pada tingkat sangat baik (9%), baik (36%), dan sedang (41%) dari total responden peternak; (5) Indikator kualitas pesanan dari aspek performa fisik sapi bakalan, tingkat kepuasan secara berturut-turut pada tingkat sangat baik (5%), baik (32%) dan sedang (41%)

Tabel 4. Tingkat kepuasan peternak sapi dalam pembelian sapi bakalan, 2015

Indikator	Bobot					
	Sangat baik	Baik	Sedang	Kurang	Sangat kurang	Tidak menjawab
1. Ketepatan waktu kirim	27	32	36	0	0	5
2. Jumlah pesanan						
a. Banyak (ekor)	14	50	23	0	0	13
b. Bobot (kg)	5	23	55	0	0	17
3. Kualitas pesanan						
a. Ras	9	36	41	0	0	14
b. Fisik	9	32	41	0	0	18
4. Kontinuitas	5	9	45	23	0	18
5. Kesesuaian lokasi	9	18	50	5	0	18

Sumber: Ilham et al. (2015)

dari total responden peternak,; (6) Indikator kontinuitas pasokan, tingkat kepuasan secara berurut-turut sedang (45%), kurang (23%), baik (9%) dan sangat baik (9%); dan (7) Indikator kesesuaian lokasi, tingkat kepuasan secara berurut-turut sedang (50%), baik (18%), sangat baik (9%) dan kurang (5%). Secara ringkas dapat disimpulkan bahwa umumnya tingkat kepuasan peternak sapi potong dalam pembelian sapi bakalan berada pada tingkat sedang hingga baik. Hanya indikator kontinuitas pasokan dan kesesuaian lokasi masih ada tingkat kepuasan yang kurang. Hal ini mengindikasikan bahwa sebagian responden mengalami kesulitan untuk mendapatkan sapi bakalan sesuai kualitas dan harga pada saat dan lokasi yang diinginkan.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

### Kesimpulan

Usaha penggemukan sapi potong skala kecil atas biaya tunai masih masih menguntungkan, namun jika berdasarkan atas biaya total keuntungannya menjadi turun bahkan merugi. Pada usaha sapi potong skala menengah dan besar memberikan keuntungan dari moderat hingga tinggi yang bervariasi tergantung pada ras sapi yang diusahakan, diversifikasi usaha dan tujuan pasar.

Saluran rantai pasok sangat beragam dan cukup panjang yang melibatkan cukup banyak pelaku usaha yang bekisar antara 7-9 pelaku usaha. Pelaku usaha yang paling berperan adalah pedagang pemotong/pejagal, pedagang antar daerah/pemasok, dan pedagang pengumpul antar desa/kecamatan.

Tipe struktur pengelolaan rantai pasok ternak dan daging pada industri peternakan sapi nasional masih banyak kategori "keterkaitan pasar" yang dicirikan oleh banyaknya alternatif rantai pasok dan rendahnya integrasi/koordinasi antar pelaku usaha, sehingga manajemen rantai pasok kurang terintegrasi dengan baik. Pola keterkaitan hubungan pemasok (*relational supplier*) yang memiliki jaringan ke hulu dan ke hilir dijumpai di Salatiga, Jawa Tengah, yaitu adanya distributor yang memasok supplier untuk HORECA dan kasus di Kabupaten Tuban, Jawa Timur, yaitu perusahaan peternakan yang membangun koperasi dan mencoba membangun industri bakso. Belum semua pelaku rantai pasok memahami pentingnya mengaplikasikan teknologi dan manajemen rantai pasok secara terpadu dari hulu hingga hilir.

Kebijakan pemerintah dalam membina rantai pasok komoditas ternak dan daging sapi dinilai masih bersifat parsial yang direfleksikan beberapa hal pokok sebagai berikut: (1) penyediaan sapi bakalan masih terbatas jumlah, kualitas belum sesuai, dan kontinuitas pasokan belum terjamin; (2) teknik budi daya beragam dan belum memenuhi standar untuk menghasilkan produk daging berkualitas; (3) upaya membentuk asosiasi peternak sapi potong belum terhubung dengan pengguna produk daging sapi secara baik; (4) upaya membangun rantai pasok dalam satu manajemen melibatkan berbagai instansi pemerintah dan swasta memerlukan payung hukum dan memerlukan peraturan turunannya; (5) upaya menyiapkan rantai dingin produk daging sapi dari sentra produksi pada kasus di Salatiga ke sentra konsumsi utama di Bekasi, Jawa Barat, Jakarta dan Banten terhambat karena produk lokal kalah bersaing dalam harga dengan daging impor; dan (6) upaya melibatkan importir dalam membangun rantai dingin produk daging sapi lokal masih terkendala dengan keterbatasan stok sapi lokal dan daging sapi, serta harga yang lebih mahal.

### Implikasi Kebijakan

Untuk meningkatkan keuntungan usaha ternak sapi potong dan daya saing produk daging sapi, dapat dilakukan dengan cara mengintegrasikan dengan usaha lain secara horizontal dan vertikal. Secara horizontal melalui penyediaan pakan jadi (*complete feed*) berbahan baku lokal serta pemanfaatan pupuk organik dan biogas berbahan baku kotoran ternak. Secara vertikal dapat dilakukan melalui penerapan manajemen rantai pasok secara terpadu dari hulu hingga hilir dengan melibatkan peternak skala kecil dan pelaku rantai pasok menengah/besar (peternak skala besar, pedagang pemotong/pejagal, pemasok).

Perlu peningkatan penerapan teknologi maju (bakalan berkualitas, pakan jadi berbahan baku lokal), manajemen usaha ternak, dan manajemen rantai pasok dari hulu hingga hilir yang melibatkan peternak dan pelaku usaha skala kecil dalam satu kawasan baik peternak yang tergabung dalam kelompok peternak/Gapoknak, koperasi atau asosiasi. Dengan teknologi penerapan teknologi maju dan manajemen yang baik dapat dihasilkan komoditas ternak sapi yang memenuhi aspek jumlah, kualitas dan kontinuitas pasokan. Target utamanya meningkatkan standar kualitas produk daging sapi melalui sentuhan teknologi pakan dan manajemen, meningkatkan skala usaha dan membuka jejaring usaha dalam satu

kesatuan manajemen rantai pasok guna meningkatkan akses pasar, nilai tambah dan daya saing produk.

Membangun manajemen rantai pasok ternak sapi dan produk daging sapi yang efisien dan berdaya saing, kebijakan pemerintah tidak hanya bersifat parsial pada masing-masing subsistem dalam rantai pasok yang masif terfokus pada sistem budi daya, tetapi meliputi subsistem hulu terutama pengembangan industri pembibitan dan pakan ternak, serta subsistem hilir terutama, membangun RPH modern di kabupaten sentra produksi, pengembangan produk, promosi produk dan industri kuliner berbasis daging sapi. Selain itu, program yang mengkaitkan subsistem hulu hingga hilir dalam rantai pasok daging sapi segera dikembangkan secara terpadu, serta mengharmoniskan kebijakan peningkatan produksi domestik dengan kebijakan impor.

#### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Tim Kajian "Pengembangan Industri Peternakan mendukung Peningkatan Produksi Daging" yang telah secara konsisten melakukan pengumpulan data dan informasi. Terima kasih disampaikan kepada Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan yang telah memberikan data dan informasi di tingkat nasional. Terima kasih juga disampaikan kepada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan di Provinsi DKI-Jakarta, Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Banten atas bantuan data, informasi, dan diskusi yang intensif. Terimakasih disampaikan kepada semua pihak yang berpartisipasi dalam penerbitan Analisis Kebijakan Pertanian sehingga naskah ini dapat diselesaikan dengan baik.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bappenas. 2014. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019. Buku I: Agenda Pembangunan Nasional. Jakarta (ID): Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.
- Delgado, C., M.W. Rosegrant, H. Steinfield, S. Ehui and C. Courbois. 1999. *Livestock to 2020*. Washington DC (US): The next Food Revolution. IFPRI.
- Daryanto, A. 2008. Peningkatan Nilai Tambah Perunggasan Melalui Supply Chain Management. Direktur Program Pasca Sarjana Manajemen dan Bisnis IPB. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Daryanto A, Saptana. 2009. *Global Value Chain Governance (GVCG) pada Broiler di Indonesia : Memadukan Pertumbuhan, Pemerataan dan Keberlanjutan*. Orange Book: Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan dalam Menghadapi Krisis Ekonomi Global. Bogor (ID): IPB Press.
- Emhar A, Aji JMM, Agustina T. 2014. Analisis Rantai Pasokan Daging Sapi di Kabupaten Jember. *Berkala Ilmiah Pertanian*. 1(3):53-61.
- Fatahilah YH, Marimin, Harianto. 2010. Analisis Kinerja Rantai Pasok Agribisnis Sapi Potong: Studi Kasus pada PT Kariyana Gita Utama, Jakarta. *J Industri Teknologi Pertan*. 20(3):193-205.
- Gunasekaran. 2001. Model Evaluasi Kinerja Rantai Pasok. <http://digilip.itb.ac.id/files/disk1/68>.
- Gupta, Vinod, Rai PK, Risam KS. 2012. Integrated Crop-Livestock Farming Systems: A Strategy for Resource Conservation and Environmental Sustainability. *Indian Research Journal of Extension Education, Special Issue*. 2:49-54.
- Hadi U Pajogo. 2012. *Manajemen Rantai Pasok Ternak dan Daging Sapi di Nusa Tenggara Timur*. Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia. Bogor (ID): IPB Press.
- Janvier, Assey Mbang. 2012. A New Introduction to Supply Chains and Supply Chain Management: Definitions and Theories Perspective. *International Business Research*. 5(1).
- Indrajid RE, Djokopranoto R. 2002. *Konsep Manajemen Supply Chain: Cara Baru Memandang Rantai Penyediaan Barang*. Jakarta (ID): PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- IRSA. 2009. *Pengaturan Kebijakan Industri Daging Sapi di Indonesia*. Jakarta (ID): *Indonesia Research Strategic Analysis*.
- Ilham N, Saptana, Winarso B, Supriadi H, Supadi, dan Saputra YH. 2014. *Kajian Pengembangan Sistem Pertanian Terintegrasi Tanaman-Ternak*. Laporan Penelitian Teknis. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Kementerian Pertanian. 2017. *Kinerja 2016 dan Program Pembangunan Pertanian 2017*. Jakarta (ID): Biro Perencanaan, Kementerian Pertanian.
- Ilham N, Saptana, Purwoto A, Supriyatna Y, Nurasa T. 2015. *Kajian Pengembangan Industri Peternakan Mendukung Peningkatan Produksi Daging*. Laporan Akhir. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian
- Marimin, Maghfiroh N. 2013. *Teknik dan Analisis Pengambilan Keputusan Fuzzy Dalam Manajemen Rantai Pasok*. Bogor (ID): IPB Press.
- [PSEKP] Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. 2017. *Kinerja 2016 Dan Program Pembangunan Pertanian 2017*. Jakarta (ID): Biro Perencanaan, Kementerian Pertanian.

- Pujawan IN. 2005. *Supply Chain Management*. Edisi Pertama. Denpasar (ID): Guna Widya.
- Rahmasari L. 2011. Pengaruh *Supply Chain Management* terhadap Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Industri Kreatif di Provinsi Jawa Tengah). *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*. 2(3):89-103.
- Rohmatulloh, Marimin, Mahfud, Nasution MZ. 2009. Kajian Sistem Pengukuran Kinerja Pabrik Gula (Studi Kasus: PG Subang Jawa Barat). *J Manajemen dan Agribisnis*. 6(1):15-23.
- Risenasari H, Daryanto HK. 2011. Analisis Kualitas Pelayanan Restoran Pringjajar digunakan metode QFD melalui matrik HOQ. *J Forum Agribisnis*. 1(1):20-28.
- Saptana, Agustian A, Sunarsih, Mayrowani H. 2006. Analisis Kelembagaan Kemitraan Rantai Pasok Komoditas Hortikultura. Laporan Penelitian Akhir. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Saptana, Agustian A, Sunarsih. 2012. *Manajemen Rantai Pasok (Supply Chain Management) Komoditas Melon Dan Semangka*. Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia. Bogor (ID): IPB Press.
- Saptana, Daryanto A. 2013. *Dinamika Kemitraan Usaha Agribisnis Berdayasaing dan Berkelanjutan*. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan kebijakan Pertanian. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.
- Saptana, Ilham N. 2015. Pengembangan Sistem Integrasi Tanaman Tebu-Sapi Potong di Jawa Timur. *Anal Kebijak Pertan*. 13(2):149-167.
- Setiawan A, Marimin, Arkeman Y, Udin F. 2011. Studi Peningkatan Kinerja Manajemen Rantai Pasok Sayuran Dataran Tinggi di Jawa Barat. *Agritech*. 31(1):60-70.
- Wardani DK, Marimin, Kasutjaningati. 2015. Strategi Peningkatan Kualitas untuk Pasar Internasional Melalui Penerapan Manajemen kualitas Total: Pembelajaran dari Produk Edamame Beku. *J Manajemen & Agribisnis*. 12(1):36-45.
- Zurriyati. 2008. Peningkatan Pendapatan Petani Desa Masda Makmur, Rambah Samo-Riau Dari Pembuatan Kompos Asal Kotoran Sapi Pada Sistem Integrasi Tanaman Ternak. Prosiding. Teknologi Peternakan dan Veteriner. Bogor (ID): Puslitbang Peternakan, Badan Litbang Pertanian.