

PENERAPAN KONSEP MANAJEMEN RANTAI PASOK PADA PRODUK UNGGAS

Supply Chain Management Concept Implementation in Poultry Products

Saptana*, Rangga Ditya Yofa

*Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian
Jln. Tentara Pelajar No. 3B, Bogor 16111, Jawa Barat, Indonesia
Korespondensi penulis. E-mail: saptano_07@yahoo.co.id

Naskah diterima: 28 September 2016

Direvisi: 14 Oktober 2016

Disetujui: 2 Desember 2016

ABSTRACT

Marketing and logistics experts pay great attention to the concept of supply chain management and try to operationalize in agricultural development especially for high-value products, such as poultry products. The supply chain management concept is interpreted from various perspectives including marketing and logistics perspectives. This paper aims to analyze (1) a conceptual review of supply chain management; (2) the dynamics of production and consumption of poultry products; (3) performance of supply chain management on poultry products; and (4) integrated supply chain management strategy formulation for poultry products. This study applies analysis of review from various sources of literature, primary journals, research results, and text books. A review of the conceptual aspects of supply chain management has identified the different concepts of marketing with supply chain management. Supply chain management analysis on poultry products can improve poultry product distribution efficiency through product process integration among the actors. Production and consumption performance of poultry products showed a high increase, but its trade position is still deficit. In order to realize an efficient distribution system of poultry products, it is necessary to implement integrated supply chain management. In this context, the government needs to facilitate growth and development of poultry agribusiness partnership through integrated supply chain management approach.

Keywords: *management, supply chain, poultry products, integrated, competitiveness*

ABSTRAK

Pakar pemasaran dan logistik memberikan perhatian besar terhadap konsep manajemen rantai pasok dan mencoba mengoperasionalkan dalam pembangunan pertanian, terutama pada produk bernilai ekonomi tinggi, seperti produk-produk perunggasan. Konsep manajemen rantai pasok dimaknai dari berbagai perspektif, antara lain perspektif pemasaran dan logistik. Tulisan ini bertujuan untuk (a) menganalisis konsep manajemen rantai pasok; (b) mengkaji dinamika perkembangan produksi dan konsumsi produk unggas; (c) mengkaji kinerja manajemen rantai pasok produk unggas; dan (d) merumuskan strategi manajemen rantai pasok produk unggas secara terpadu. Metode yang digunakan adalah analisis *review* dari berbagai sumber pustaka, baik jurnal primer, hasil penelitian, dan buku-buku terkait topik tulisan. Tinjauan dari aspek konseptual manajemen rantai pasok telah berhasil mengidentifikasi perbedaan konsep pemasaran dengan manajemen rantai pasok. Penggunaan analisis manajemen rantai pasok pada produk perunggasan dapat meningkatkan efisiensi distribusi produk perunggasan melalui keterpaduan proses produk dan antarpelaku dalam rantai pasok. Kinerja produksi dan konsumsi produk perunggasan menunjukkan peningkatan yang tinggi, namun posisi perdagangannya hingga kini masih defisit. Dalam rangka mewujudkan sistem distribusi produk perunggasan yang efisien diperlukan penerapan manajemen rantai pasok secara terpadu. Dalam hal ini, pemerintah perlu memfasilitasi bagi tumbuh dan berkembangnya kemitraan usaha agribisnis perunggasan melalui pendekatan manajemen rantai pasok secara terpadu.

Kata kunci: *daya saing, manajemen, produk unggas, rantai pasok, terpadu*

PENDAHULUAN

Industri perunggasan dapat dikembangkan menjadi basis ekonomi yang memiliki potensi tinggi untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang berkualitas, yaitu pertumbuhan yang

disertai dengan pemerataan. Unggas komersial (*broiler* dan *layer*), serta unggas lokal (ayam kampung, itik, ayam arab) harus diletakkan sebagai klaster industri yang memiliki keunggulan bersaing dan dikembangkan sebagai keunggulan kompetitif bangsa (Magister Bisnis IPB 2012). Pemerintah telah menetapkan

berbagai kebijakan untuk mendorong tumbuh dan kembangnya *poultry production cluster* (PPC) antara lain melalui kegiatan *village poultry farming* (VPF) dan penataan kompartemen, namun hasilnya masih jauh dari harapan (Ilham 2015). Pengembangan PPC akan lebih efektif jika diwujudkan melalui penerapan konsep manajemen rantai pasok (*supply chain management/SCM*).

Hasil kajian Delgado et al. (1999) mengungkapkan bahwa telah terjadi revolusi industri peternakan dalam tiga dekade terakhir yang direfleksikan oleh meningkatnya permintaan produk ternak dari negara berkembang, di mana produksi unggas komersial diusahakan dalam skala usaha ekonomis, dilakukan secara intensif, dan didukung industri hulu dan hilir. Delgado et al. (2001) memprediksi bahwa revolusi peternakan di negara berkembang akan berlanjut hingga tahun 2020 dan akan mendorong pertumbuhan pasar dunia produk daging, susu, dan biji-bijian pakan. Perkembangan unggas lokal, seperti usaha ternak ayam kampung, itik, dan ayam arab menunjukkan terdapat berbagai cara pengusahaan mulai dari tradisional, semi-intensif, hingga intensif; namun perkembangan industri kulinernya tumbuh cukup pesat (Saptana et al. 2013).

Beberapa permasalahan pokok yang dihadapi dalam pengembangan industri perunggasan di Indonesia adalah (a) masalah penyediaan bahan baku pakan ternak, di mana sebagian besar bahan baku pakan ternak penting harus diimpor, impor jagung mencapai 40–50% (meskipun kondisi terakhir tinggal 15–20%), bungkil kedelai (95%), tepung ikan (90–92%), serta tepung tulang dan vitamin/*feed additive* hampir (100%) impor; (b) indikasi terjadinya struktur pasar oligopolistik pada pasar input dan oligopsonistik pada pasar output yang menempatkan peternak mandiri dalam posisi lemah; (c) kelembagaan rantai pasok baik usaha unggas ayam ras pedaging (*broiler*), petelur (*layer*), maupun pada unggas lokal belum berjalan secara efisien; dan (d) rentan terhadap gejala eksternal, baik berupa krisis ekonomi, fluktuasi harga, maupun wabah penyakit unggas (terutama flu burung) (Tangendjaja dan Soedjana 1998; Saptana et al. 2002).

Beberapa hasil kajian menyimpulkan bahwa struktur industri perunggasan sekarang ini mengarah ke struktur pasar oligopolistik (Saptana 2002; Kariyasa dan Sinaga 2003; Fitriani 2006). Jika dicermati lebih seksama, terlihat bahwa struktur pasar industri perunggasan berada pada struktur oligopoli terpimpin, artinya jika perusahaan peternakan

pemimpin melakukan perubahan harga maka akan diikuti oleh perusahaan peternakan pengikut (Saptana et al. 2016). Dengan menggunakan data *time series* tahunan 1986–2010, Septiani dan Alexandi (2013) mendapatkan hasil estimasi bahwa variabel yang berpengaruh nyata terhadap *price cost margin* (PCM) yang merepresentasikan keuntungan industri *broiler* adalah efisiensi internal, pertumbuhan nilai output, dan hambatan masuk pasar. Di sisi lain, variabel rasio konsentrasi empat perusahaan terbesar (CR4) tidak berpengaruh nyata terhadap PCM. Hasil kajian yang berbeda dikemukakan oleh Fitriani et al. (2014), yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan kuat antara struktur, perilaku, dan kinerja industri *broiler* di Indonesia, di mana tingkat integrasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap konsentrasi pasar.

Hasil kajian Weng (2013) tentang dinamika industri broiler di Amerika Serikat (AS) memberikan gambaran yang relatif sama dengan yang terjadi di Indonesia. Dikemukakan bahwa industri *broiler* di AS hampir secara keseluruhan terintegrasi, baik secara vertikal maupun secara horizontal. Secara vertikal, lebih dari 90% produksi broiler berasal dari peternak yang melakukan kontrak dengan perusahaan pengolahan. Secara horisontal, peternak broiler di AS lebih terkonsentrasi lagi yang disebabkan oleh terjadinya realokasi sumber daya, sebagian peternak keluar dari pasar, dan pengembangan skala usaha. Indeks Herfindahl (HI) industri pengolahan berbasis unggas di AS meningkat dari 735 pada tahun 1992 menjadi 1.224 pada tahun 2007. Rasio konsentrasi industri empat teratas di AS juga mengalami peningkatan dari 44,24% pada tahun 1992 menjadi 58,52% pada tahun 2007. Fenomena integrasi vertikal dan horisontal pada industri broiler terjadi baik di negara berkembang maupun di negara maju guna mencapai efisiensi tertinggi.

Konsekuensi ketergantungan terhadap bahan baku pakan impor mendorong harga sarana produksi peternakan (saprotrak) terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu, sedangkan harga output mengalami fluktuasi yang tergolong tinggi (Puska Dagri 2013; Puska Dagri 2016; Saptana et al. 2016). Implikasi dari permasalahan yang dihadapi tersebut menyebabkan sistem rantai pasok produk unggas tidak efisien. Pertanyaannya adalah bagaimana meningkatkan efisiensi rantai pasok produk unggas untuk berbagai segmen dan tujuan pasar? Dapatkah manajemen rantai pasok (SCM) dijadikan strategi untuk meningkatkan efisiensi rantai pasok produk-produk unggas?

Tulisan ini ditujukan untuk (1) menganalisis tinjauan konseptual manajemen rantai pasok dan penerapannya pada produk unggas; (2) menganalisis dinamika produksi, konsumsi, dan perdagangan produk perunggasan; (3) mengkaji kinerja manajemen rantai pasok produk perunggasan; dan (4) merumuskan strategi manajemen rantai pasok produk unggas secara terpadu.

TINJAUAN KONSEPTUAL MANAJEMEN RANTAI PASOK

Manajemen Rantai Pasok

Dari berbagai tinjauan pustaka terkait manajemen rantai pasok (SCM), tampak ada kerancuan dalam penggunaan konsep pemasaran dengan konsep manajemen rantai pasok. Sebagian penulis menganggap sama dan sebagian menganggap berbeda antara kedua konsep tersebut. Oleh karena itu, dipandang perlu untuk menjelaskan perbedaan dan posisi antara konsep pemasaran dengan manajemen rantai pasok karena hal ini membawa konsekuensi yang berbeda dalam menggunakan alat analisis, cakupan penelitian, dan implikasi kebijakannya.

Dalam konsep pemasaran dikenal pemasaran dalam perspektif makro dan mikro (Scaffner et al. 1998), selanjutnya Asmarantaka (2009) membahas dalam konteks pemasaran produk-produk pertanian di Indonesia. Dalam perspektif pembangunan ekonomi, Siregar (2009) mengungkapkan konsep makro-mikro pembangunan dan pentingnya pengintegrasian keduanya dalam pembangunan ekonomi. Demikian juga dalam konsep daya saing dikenal mikro-makro daya saing dalam rangka merumuskan strategi pembangunan pertanian (Saptana 2010) dan perspektif makro-mikro pemasaran urgensinya bagi pembangunan pertanian (Saptana dan Rahman 2015). Selanjutnya, dikemukakan pemasaran dalam perspektif makro menganalisis efisiensi sistem pemasaran secara keseluruhan (kawasan, wilayah, agregat negara) dalam penyampaian produk dari produsen hingga ke konsumen.

Pemasaran dalam perspektif mikro, merupakan tinjauan pemasaran dari aspek manajemen usaha di mana perusahaan secara individu, pada setiap tahapan pemasaran dalam mencari keuntungan, melalui pengelolaan bahan baku, produksi, penetapan harga, distribusi dan promosi secara efektif terhadap produk yang akan dipasarkan (Scaffner et al. 1998; Asmarantaka 2009; Saptana dan Rahman 2015). Beberapa alat analisis sistem pemasaran

perspektif mikro yang berkembang dewasa ini adalah konsep manajemen rantai pasok (SCM) dan analisis rantai nilai (*value chain analysis/ VCA*).

Harland (1996) mendefinisikan SCM sebagai manajemen dari jaringan bisnis mulai dari awal produksi sampai kepada pemenuhan permintaan barang-barang dan jasa yang diinginkan konsumen akhir. Konsep manajemen rantai pasok (SCM) merujuk pada manajemen keseluruhan proses produksi, distribusi, dan pemasaran di mana konsumen dihadapkan pada produk yang sesuai dengan keinginannya dan produsen dapat memproduksi produk dengan jumlah, kualitas, waktu, dan lokasi yang tepat (Marimin dan Maghfiroh 2013; Ilham et al. 2015). Kajian manajemen rantai pasok meliputi hal yang sangat luas, mulai dari titik awal sebelum proses produksi, proses produksi, proses inventori dan distribusi, sampai kepada titik akhir konsumen.

Manajemen rantai pasok adalah integrasi aktivitas pengadaan bahan baku dan pelayanan, pengubahan barang setengah jadi dan produk akhir, serta pengiriman ke pelanggan (Heizer dan Render 2010). Dengan demikian, manajemen rantai pasok meliputi seluruh aktivitas yang mencakup pembelian dan pengubahan bentuk barang atau produk, serta fungsi pelayanan yang penting bagi keseluruhan hubungan pemasok (*supplier*) dan distributor untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Li (2007) mendefinisikan manajemen rantai pasok sebagai sekumpulan aktivitas dan keputusan yang saling terkait untuk mengintegrasikan pemasok, manufaktur, gudang, jasa transportasi, pengecer, dan konsumen secara efisien. Berdasarkan definisi *APICS Dictionary* (Lokollo 2012), manajemen rantai pasok adalah "desain, perencanaan, eksekusi (pelaksanaan), kontrol, dan memonitor aktivitas rantai pasok dengan tujuan menciptakan nilai bersih, membangun infrastruktur yang kompetitif, memanfaatkan logistik di seluruh dunia, sinkronisasi penawaran dan permintaan dan mengukur performa secara global."

Hasil kajian Brandenburg dan Rebs (2015) tentang perspektif model Manajemen Rantai Pasok Berkelanjutan (*Sustainable Supply Chain Management/SSCM*) diperoleh temuan pokok bahwa model SSCM yang ada masih terfokus pada pendekatan deterministik dan mengabaikan pendekatan stokastik yang mempertimbangkan aspek lingkungan dan faktor sosial. Kini dan ke depan pendekatan pemodelan manajemen rantai pasok harus dilakukan secara lebih komprehensif dengan mengintegrasikan aspek teknis-ekonomi, aspek lingkungan, dan faktor

sosial, sehingga memiliki wilayah aplikasi yang lebih luas. Melalui pendekatan SSCM pada industri perunggasan diharapkan dapat mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan mengurangi tekanan sosial terhadap eksistensi industri perunggasan.

Menurut Kaplinsky dan Morris (2001), analisis rantai nilai adalah kegiatan lengkap yang diawali dari perumusan konsep, kegiatan produksi, mengirimkan ke pelanggan melalui pedagang, pengolah, dan distributor; hingga ke konsumen akhir, sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif. Secara ringkas dapat dikatakan bahwa rantai nilai adalah seluruh kegiatan yang membentuk keseluruhan 'rantai' yang menghubungkan produsen dengan konsumen, dan tiap kegiatan menambahkan 'nilai' pada produk akhir (ACIAR 2012). Dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan saling melengkapi antara konsep manajemen rantai pasok dengan analisis rantai nilai. Dalam pengembangan rantai nilai, Garrett dan Pena (2016) menekankan pentingnya dampak pengembangan terhadap status gizi. Melalui konsep "*nutrition-sensitive value chains*", pengembangan rantai nilai diharapkan dapat meningkatkan status gizi para pelakunya (terutama petani), yaitu (a) secara tidak langsung melalui peningkatan pendapatan sehingga meningkatkan daya beli, termasuk untuk pangan; (b) secara langsung melalui peningkatan produksi komoditas pangan yang memiliki nilai gizi tinggi.

Ada enam hal pokok yang harus diperhatikan dalam manajemen rantai pasok, yaitu dalam memperhatikan aliran barang/komoditas, aliran jasa, maupun aliran informasi. Keenam hal tersebut adalah (1) aktivitas yang dilakukan apakah menghasilkan nilai tambah; (2) bagaimana atau di mana peranan jasa pelayanan di setiap titik simpul atau mata rantai pasok; (3) apa dan siapa yang menentukan harga; (4) hubungan kesepadanan di antara 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 utama atau penentu (*key decision-makers*) dalam rantai pasok (Ilham et al. 2015).

Indikator dari kinerja manajemen rantai pasok mencakup pengembangan produk, kemitraan strategis dengan pemasok, perencanaan dan pengendalian, produksi, distribusi, kualitas informasi, *customer relationship*, dan pembelian. Penerapan manajemen rantai pasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing (Rahmasari 2011). Hasil analisis

selanjutnya menunjukkan bahwa penerapan manajemen rantai pasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang direfleksikan oleh tingkat produktivitas, pertumbuhan penjualan, serta pangsa pasar.

Terdapat tiga tahapan dalam analisis rantai nilai, yaitu (a) mengidentifikasi aktivitas rantai nilai, di mana produsen atau perusahaan pengolah mengidentifikasi aktivitas rantai nilai yang harus dilakukan, mungkin hanya terlibat dalam aktivitas tunggal, sebagian dari aktivitas, atau aktivitas keseluruhan; (b) mengidentifikasi faktor kunci sukses pada setiap aktivitas yang menciptakan nilai yang akan menjadi penentu dalam proses rantai nilai tersebut; dan (c) mengembangkan keunggulan kompetitif dengan *upgrading*, baik dalam bentuk *process upgrading*, *functional upgrading*, dan *chain upgrading* (Gereffi et al. 2005). Adanya perbaikan standarisasi mutu dan layanan purna jual pada produk industri perunggasan ditunjukkan dalam menghasilkan produk DOC berkualitas, produk pakan ternak berkualitas, produk daging ayam, telur ayam ras beta karoten, produk olahan berbasis daging ayam (*chicken nugget*, sosis, abon, bakso, kaki naga), serta berbagai produk industri kuliner terkenal (Kentucky Fried Chicken, Ayam Goreng Mbok Berek, Ayam Goreng Suharti, Bebek Pak Slamet, Bebek Kaliyo, serta produk segar dan olahan yang dijual Fresh Mart Prima dan *meat shop*). Kegiatan-kegiatan tersebut meningkatkan nilai produk secara keseluruhan karena konsumen bersedia membayar lebih mahal untuk mendapatkan produk industri perunggasan yang berkualitas.

Urgensi Penerapan *Supply Chain Management* (SCM) pada Komoditas Perunggasan

Rantai pasok (*supply chain*) terdiri atas semua pelaku yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pemenuhan permintaan pelanggan, yang mencakup produsen, pemasok input, jasa transportasi, pergudangan, pengecer, bahkan pelanggan sendiri (Chopra dan Meindl 2007). Rantai pasok merupakan jaringan organisasi bisnis yang dilibatkan dalam pemindahan material, informasi, dan uang sebagai aliran bahan baku dari sumber masing-masing kemudian melewati proses produksi hingga bahan baku tersebut dikirimkan sebagai produk akhir atau jasa untuk konsumen akhir (Summer 2009). Dalam konsep lama, logistik hanya dilihat sebagai persoalan internal masing-masing perusahaan dan pemecahannya dilakukan secara internal; sedangkan dalam konsep baru

logistik memiliki makna yang lebih luas, dari bahan baku sampai barang jadi hingga dipakai konsumen akhir, sehingga pemecahan masalah harus dilakukan baik secara internal maupun eksternal.

Mengapa manajemen rantai pasok itu menjadi penting? Di waktu lampau, hanya produsen atau industri pengolah sajarah yang menjadi motor penggerak ekonomi dalam memproduksi barang dan jasa. Pada masa lampau berapa besar jumlah barang dan jasa yang akan di produksi, kapan diproduksi, dan ke mana akan distribusikan ke konsumen sepenuhnya ditentukan produsen atau industri pengolahan. Dalam konsep baru konsumen atau pelanggan memegang peranan kunci dalam keseluruhan rantai pasok suatu produk.

Rantai pasok merupakan suatu konsep di mana terdapat sistem pengelolaan yang berkaitan dengan aliran produk, aliran informasi, maupun aliran keuangan (Emhar et al. 2014). Pengelolaan yang efektif penting dilakukan terkait banyaknya mata rantai yang terlibat dalam rantai pasok produk perunggasan dan melihat karakteristik produk yang mudah rusak. Hubungan antarbagian dalam manajemen rantai pasok berperan terhadap nilai pengangkutan barang dan nilai produk akhir yang diterima pelanggan. Hubungan yang berjalan baik dapat mendukung efektivitas rantai pasok, sebaliknya hubungan yang tidak berjalan dengan baik akan mengganggu efektivitas keseluruhan rantai pasok (Janvier-James 2012). Penerapan SCM pada produk unggas menuntut pelaku rantai pasok untuk (a) memenuhi kepuasan pelanggan; (b) mengembangkan produk perunggasan tepat waktu; (c) mengeluarkan biaya yang rendah dalam bidang persediaan dan penyerahan produk unggas; (d) mengelola industri perunggasan secara cermat dan fleksibel.

Terdapat empat alasan pentingnya penerapan manajemen rantai pasok (SCM) pada produk unggas (Saptana dan Daryanto 2013). *Pertama*, dewasa ini konsumen yang menentukan atribut-atribut produk yang diinginkan. Permintaan konsumen semakin kompleks yang menuntut berbagai atribut produk yang lebih lengkap dan rinci seperti atribut keamanan produk (*safety attributes*), atribut nutrisi (*nutritional attributes*), atribut nilai (*value attributes*), atribut pengepakan (*package attributes*), atribut lingkungan (*ecolabel attributes*), atribut ketelusuran produk (*product traceability attributes*), dan atribut kemanusiaan (*humanistic attributes*) (Simatupang et al. 1998). Bahkan, negara maju telah memasukkan aspek kesejahteraan hewan (*animal welfare*) dalam

industri peternakan (Daryanto 2009). Para pelaku usaha rantai pasok produk unggas harus berupaya untuk memenuhi permintaan konsumen, baik dalam jenis, bentuk, *styles*, *features*, bagaimana penyampaiannya apakah *quick order fulfillment* atau *fast delivery*, serta bagaimana kemasannya.

Kedua, penerapan manajemen rantai pasok (SCM) produk unggas diyakini dapat meningkatkan efisiensi pada keseluruhan rantai pasok. Pengelolaan bisnis produk unggas melalui manajemen rantai pasok terintegrasi vertikal dari hulu hingga ke hilir perlu mengakomodasi hal-hal berikut (Saragih 1998): (a) pengelolaan integrasi vertikal bisnis produk unggas harus mampu mencapai efisiensi tertinggi dan stabilitas yang dinamis; (b) pengelolaan bisnis produk unggas yang terintegrasi secara vertikal harus mampu menjamin harmonisasi proses dan produk; dan (c) pengelolaan bisnis produk unggas yang terintegrasi secara vertikal harus mampu mengakomodasi kepentingan ekonomi peternak rakyat.

Ketiga, penerapan manajemen rantai pasok (SCM) pada produk perunggasan diyakini dapat meningkatkan daya saing melalui peningkatan efisiensi dan ketepatan pelayanan pada pelanggan. Dalam industri perunggasan, manajemen rantai pasok perlu ditempatkan sebagai usaha untuk membangun dan memperkuat daya saing sektor perunggasan nasional baik di pasar domestik maupun di pasar global. Pada era perdagangan global dewasa ini, persaingan yang terjadi bukan saja persaingan antar-komoditas atau antarproduk dan antarindividu atau antarperusahaan, namun terjadi persaingan yang semakin kompetitif antarmana-men rantai pasok.

Keempat, penerapan manajemen rantai pasok (SCM) pada produk perunggasan dapat meningkatkan akses peternak rakyat untuk memasuki pasar modern dan pasar global secara lebih luas. Dalam konteks ini penting peran pemerintah dalam mengembangkan kemitraan usaha agribisnis perunggasan berdaya saing dan berkelanjutan yang berpihak pada peternak rakyat melalui pendekatan manajemen rantai pasok secara terpadu.

DINAMIKA PRODUKSI DAN KONSUMSI DAGING UNGGAS

Peranan peternakan dalam perekonomian Indonesia mencakup (a) Produk Domestik Bruto (PDB) subsektor peternakan menyumbang 14%

terhadap PDB pertanian; (b) kontribusi daging ayam mencapai 64% dari total produksi daging nasional, lebih besar dari daging sapi; (c) Indonesia pada saat ini telah mencapai swasembada di bidang produk unggas, baik daging ayam maupun telur; (d) tingkat konsumsi daging ayam masih rendah baru 5,1 kg/kapita/tahun dan hanya 67 butir/kapita/tahun, namun tren konsumsi daging ayam dan telur terus meningkat (Magister Bisnis IPB 2012).

Produksi Produk Perunggasan

Sepuluh negara dengan produksi daging ayam terbesar pada tahun 2012 menurut negara secara berturut-turut adalah Amerika Serikat sebesar 17.456 ribu ton (38,13%), China 13.700 ribu ton (29,93%), Brazil 13.020 ribu ton (28,44%), Uni Eropa-27 9.900 ribu ton (21,63%), India 3.625 ribu ton (7,92%), Federasi Rusia 3.300 ribu ton (7,21%), Meksiko 3.045 ribu ton (6,65%), Argentina 2.100 ribu ton (4,59%), Turki 1.820 ribu ton (3,98%), dan Thailand sebesar 1.625 ribu ton (3,35%) (Puska Dagri 2013). Dalam produksi daging ayam Indonesia menduduki peringkat kesebelas dari produksi dunia, yaitu sebesar 1.565 ribu ton (3,42%). Pertumbuhan produksi daging unggas dunia menurut negara maju dan negara sedang berkembang menunjukkan peningkatan yang tinggi. Pada tahun 1970–1995 produksi unggas dunia didominasi oleh negara maju dengan pangsa produksi 52–74%. Pada periode 2000–2012 pangsa produksi daging unggas dunia mulai didominasi oleh negara sedang berkembang dengan pangsa produksi 53–60%. Kecenderungan pertumbuhan produksi daging unggas dunia masih terus mengalami pergeseran secara bertahap yang lebih besar pada kontribusi negara sedang berkembang dibandingkan di negara maju.

Berdasarkan hasil proyeksi yang dilakukan Puska Dagri (2016), diketahui bahwa produksi daging ayam (*broiler*) di tingkat global diperkirakan akan terus meningkat pada tingkat yang tergolong rendah dan stabil, hanya meningkat sebesar 2,05%/tahun. Pergerakan volume produksi daging ayam global pada periode 2015–2019 berkisar antara 89.113–96.662 ribu ton.

Peran produk unggas semakin meningkat baik domestik maupun global. Peningkatan peran produk unggas di pasar domestik lebih cepat dibandingkan di pasar global. Perubahan struktur tersebut disebabkan makin tingginya produksi daging ayam sejalan dengan meningkatnya industri perunggasan Indonesia yang lebih cepat dibandingkan produksi dunia.

Produksi telur unggas dunia pada periode yang panjang didominasi oleh telur ayam, terutama ayam ras petelur dan telur unggas lainnya. Telur ayam ras secara berturut-turut didominasi produksi China, Uni Eropa, dan Amerika Serikat. Negara penting lainnya sebagai produsen telur ayam ras adalah Jepang, Rusia, Meksiko, dan India. Telur dari unggas lain berasal dari telur itik, angsa, dan telur puyuh terutama banyak di diproduksi di negara-negara Asia, secara berturut-turut China, Thailand, Indonesia, dan Filipina.

Tiga negara utama penghasil daging ayam di dunia adalah Amerika Serikat, China, dan Brazil. Sementara itu, untuk produksi telur di dunia secara berturut-turut adalah China, Uni Eropa, dan Amerika Serikat. Hasil kajian Daryanto 2010 dan Puska Dagri (2013) menunjukkan bahwa negara-negara penghasil utama daging ayam dan telur di dunia juga merupakan negara penghasil jagung utama di dunia. Ketiga negara tersebut (Amerika Serikat, China, dan Brazil) mengekspor broiler sekaligus juga jagung. Hal ini menjadi pelajaran betapa pentingnya membangun industri perunggasan harus sejalan dengan pengembangan bahan baku pakan domestik terutama jagung.

Hasil penelitian Fadwiwati et al. (2013) menunjukkan bahwa penggunaan varietas unggul baru pada usaha tani jagung lebih efisien dibandingkan dengan penggunaan varietas unggul lama dengan tingkat efisiensi teknis, alokatif dan ekonomi masing-masing 84%, 40%, dan 34% untuk VUB, sedangkan untuk VUL masing-masing 75%, 36%, dan 26%. Hasil kajian Suryana dan Agustian (2014) mengungkapkan bahwa usaha tani jagung secara nasional juga memiliki daya saing kuat yang ditunjukkan oleh nilai koefisien DRRC sebesar 0,48 dan PCR sebesar 0,54, yang merefleksikan bahwa usaha tani jagung memiliki keunggulan komparatif dan kompetitif. Kedua hasil kajian empiris tersebut dapat dijadikan acuan dalam peningkatan produksi jagung untuk mendukung pengembangan industri perunggasan domestik yang berdaya saing.

Daging unggas merupakan salah satu sumber protein hewani dengan kinerja produksi yang cukup tinggi selama lima tahun terakhir. Produk industri perunggasan memberi kontribusi terhadap konsumsi protein sebesar 11,00%, dan berkontribusi terhadap konsumsi protein hewani sebesar 60,73% (Bahri et al. 2012). Namun, struktur produksi industri perunggasan di Indonesia dalam kondisi sangat timpang (Yusdja et al. 2004), di mana pangsa produksi dikuasai oleh perusahaan peternakan skala besar (60%), skala menengah (20%), dan skala kecil tinggal

(20%). Hasil kajian Puska Dagri (2016) menunjukkan bahwa pangsa produksi broiler yang dikuasai perusahaan peternakan dan pemodal besar mencapai (85%) dan peternak mandiri hanya menguasai pangsa produksi (15%).

Berdasarkan data produksi daging dari Ditjen PKH (2015) diketahui bahwa produksi daging ayam ras pedaging pada tahun 2010 sebesar 1,21 juta ton, meningkat menjadi 1,52 juta ton pada tahun 2014 dengan kenaikan rata-rata per tahun sebesar 5,9%. Peningkatan juga terjadi pada daging ayam buras di mana pada tahun 2010 sebesar 0,27 juta ton menjadi 0,33 juta ton pada tahun 2014 dengan peningkatan rata-rata per tahun sebesar 5,84%. Daging itik juga mengalami peningkatan dari 26 ribu ton pada tahun 2010 menjadi 32,5 ribu ton pada tahun 2014 dengan kenaikan rata-rata per tahun sebesar 5,77%. Hasil proyeksi yang dilakukan Puska Dagri (2016) menunjukkan bahwa produksi daging ayam (broiler) di pasar domestik diperkirakan akan terus meningkat pada level yang tergolong rendah dan cukup stabil, hanya meningkat sebesar 2,50%/tahun. Pergerakan volume produksi daging ayam secara nasional pada periode (2013–2019) berkisar antara 1.422–1.649 ribu ton.

Hasil kajian Tangendjaja (2013) mengungkapkan, jika dibandingkan beberapa negara ASEAN lainnya seperti Malaysia, Thailand, dan Filipina; maka harga biaya produksi broiler di Indonesia relatif lebih tinggi. Sebagai ilustrasi, biaya untuk memproduksi 1 kg daging ayam di Indonesia membutuhkan biaya sebesar US\$0,80, sedangkan di Malaysia hanya US\$0,63, Thailand US\$0,50, dan Filipina sebesar US\$0,62. Selanjutnya, diungkapkan bahwa harga pasar per 1 kg broiler bobot hidup di Indonesia mencapai US\$0,91, sedangkan di Malaysia hanya US\$0,71, Thailand US\$0,75, dan Filipina sebesar US\$1,0. Artinya, Indonesia hanya memiliki keunggulan bersaing terhadap Filipina dalam menghasilkan produk unggas dan kalah bersaing terhadap Malaysia dan Thailand.

Konsumsi Produk Perunggasan

Konsumsi produk perunggasan terbesar secara berturut-turut adalah Amerika Serikat, Brazil, Argentina, Mauritius, Rusia, Uni Eropa, Jepang, China, dan Rwanda (Puska Dagri 2013). Konsumsi per kapita di Amerika Serikat sudah di atas 45 kg, Brazil 38 kg, Argentina 30 kg, Mauritius 23 kg, Rusia 18 kg, Jepang 15 kg, China 7,5 kg, Indonesia 5,9 kg, dan India 2 kg/kapita/tahun (FAO 2008). Sepuluh negara dengan konsumsi daging ayam terbesar berturut-turut adalah Amerika Serikat 14.087 ribu

ton (30,77%), China 13.555 ribu ton (29,61%), Uni Eropa-27 9.465 ribu ton (20,67%), Brazil 9.396 ribu ton (20,52%), Federasi Rusia 3.765 ribu ton (8,22%), Meksiko 3.730 ribu ton (8,15%), India 3.621 ribu ton (7,91%), Jepang 2.155 ribu ton (4,71%), Afrika secara keseluruhan 1.755 ribu ton (3,83%), dan Argentina sebesar 1.747 ribu ton (3,82%). Indonesia berada pada ranking kesebelas dalam jumlah total konsumsi daging ayam sebesar 1.565 ribu (3,42%) ton. Tampak bahwa secara umum negara-negara dengan total produksi daging ayam besar maka total konsumsinya juga besar. Hasil proyeksi Puska Dagri (2016) terhadap konsumsi daging ayam global menunjukkan bahwa konsumsi daging ayam di tingkat global diperkirakan terus meningkat pada level rendah, yaitu sebesar 2,03%/tahun. Pergerakan volume konsumsi daging ayam global pada periode 2015–2019 berkisar antara 87.232–94.529 ribu ton.

Konsumsi daging unggas di Indonesia jika dibandingkan dengan beberapa negara Asia masih tergolong rendah. Konsumsi daging unggas Indonesia baru sebesar 6 kg/kap/tahun, sementara konsumsi daging unggas di Malaysia sudah mencapai 39 kg/kap/tahun, Singapura 28 kg/kap/tahun, Thailand 21,5 kg/kap/tahun, dan Filipina 13 kg/kap/tahun. Gambaran yang relatif sama dijumpai pada produk telur. Konsumsi telur di Indonesia hanya 67 butir/kap/tahun, sedangkan Malaysia 311 butir/kap/tahun, China 304 butir/kap/tahun, dan Thailand 93 butir/kap/tahun (Daryanto 2011a; Daryanto 2011b). Gambaran konsumsi tersebut merefleksikan masih tingginya potensi pengembangan produk unggas di Indonesia dari sisi permintaan pasar. Dari aspek permintaan, tingkat kebutuhan masyarakat terhadap produk unggas terutama daging ayam cenderung naik rata-rata sekitar 9,3% per tahun (Susenas 2013, diolah Puska Dagri 2013). Berdasarkan hasil proyeksi Puska Dagri (2016), diketahui bahwa konsumsi daging ayam secara nasional diperkirakan terus meningkat pada level rendah, hanya meningkat sebesar 1,89%/tahun. Pergerakan volume konsumsi daging ayam secara nasional pada periode 2013–2019 berkisar antara 1,961–2.194 ribu ton.

Peluang dan prospek produk unggas, baik daging ayam maupun telur, menunjukkan tren konsumsi yang terus meningkat, baik di Indonesia (Taha 2003; Ilham 2006) maupun di pasar dunia (Puska Dagri 2013). Pertumbuhan konsumsi daging dan telur di negara-negara berpendapatan menengah adalah yang paling tinggi (China, India, Brazil, Meksiko, Argentina,

Iran, Rusia, Mesir, Malaysia, dan Polandia), disusul negara-negara berpendapatan tinggi (Amerika Serikat, Uni Eropa, Jepang, Kanada), dan stagnan untuk negara-negara berpendapatan rendah.

Defisit Neraca Perdagangan

Kondisi industri perunggasan di Indonesia belum mencapai tahapan keunggulan kompetitif. Indonesia termasuk negara yang tergolong *net importer*, di mana nilai impor masih lebih besar dari pada nilai eksportnya. Pertumbuhan produksi unggas cukup tinggi dan cenderung naik dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014, produksi ayam *broiler* dari perusahaan besar (terintegrasi) yang menguasai pasar lebih dari 85% telah mencapai lebih dari 2,5 juta ton (GPPU 2014) yang juga diacu Puska Dagri (2016). Sementara, kebutuhan hanya sebesar 2,3 juta ton. Hal ini berarti kebutuhan daging ayam broiler dapat dipenuhi dari dalam negeri. Hasil kajian *outlook* unggas 2015–2019 yang dilakukan Puska Dagri (2013) menunjukkan neraca perdagangan produk peternakan selalu mengalami defisit dalam tiga tahun terakhir. Defisit neraca perdagangan mencapai 2,1 miliar dolar dalam tahun 2012, di mana impor peternakan mencapai 2,7 miliar dolar sedangkan ekspor produk/hasil samping peternakan hanya kurang dari 0,6 miliar dolar (Ditjen PKH 2013).

Berdasarkan hasil proyeksi 2015–2019 diperkirakan bahwa selama lima tahun ke depan Indonesia mengalami surplus produksi daging unggas dan telur. Adanya surplus produksi hasil unggas broiler dan telur perlu dicarikan jalan keluarnya melalui perluasan tujuan pasar untuk ekspor, memenuhi pasar yang makin tersegmentasi, pendalaman agroindustri melalui pengembangan produk berbasis hasil unggas, serta membangun koordinasi vertikal melalui manajemen rantai pasok secara terpadu.

Tangendjaja (2014) terkait defisit neraca perdagangan mengemukakan agar pemerintah menyediakan informasi yang cepat dan akurat tentang berbagai hal yang berkaitan dengan industri perunggasan, sehingga perusahaan yang sudah ada dapat mempelajari dan memanfaatkan peluang yang ada dalam rangka membangun kapasitas produksi unggas yang tidak hanya untuk kepentingan domestik tetapi juga untuk ekspor. Selanjutnya, bagi perusahaan peternakan yang sudah ada didorong untuk mampu menembus pasar ekspor dengan meningkatkan produktivitas dan efisiensi pada keseluruhan rantai pasok agar mampu bersaing di pasar global.

Salah satu aspek penting adalah informasi tentang sertifikasi halal produk industri pertanian termasuk produk perunggasan, baik produk segar maupun produk olahannya (Prabowo dan Rachman 2016). Hal ini disebabkan Indonesia menerapkan sertifikasi halal bagi produk peternakan dari luar negeri yang masuk ke wilayah Indonesia sehingga Indonesia juga harus menerapkannya bagi produk peternakan domestik yang akan diekspor ke luar negeri. Hingga kini masih terbatas pasokan produk unggas yang terjamin kehalalannya. Ini merupakan peluang pasar halal yang masih sangat terbuka luas dan dapat dimanfaatkan oleh industri perunggasan, baik peternak mandiri, peternak mitra, maupun perusahaan besar.

KINERJA MANAJEMEN RANTAI PASOK PRODUK PERUNGGSAN

Lambert et al. (1998) yang juga diacu oleh Muhammad dan Sumarau (2014) menyatakan bahwa manajemen rantai pasok merupakan integrasi atas proses-proses bisnis dari pengguna akhir melalui pemasok awal yang menyediakan produk, jasa, dan informasi dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Russell dan Taylor (2006) mengemukakan bahwa kinerja manajemen rantai pasok (SCM) fokus pada bagaimana mengintegrasikan dan mengelola aliran barang dan jasa, serta informasi melalui rantai pasok untuk membuatnya responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan secara simultan berupaya menurunkan biaya total. Sejalan dengan dinamika perkembangan pasar produk perunggasan saat ini, di mana kebutuhan pelanggan semakin kompleks, maka pengguna memerlukan atribut produk yang lebih lengkap dan rinci. Oleh karena itu, dibutuhkan peran serta pemasok dalam pengelolaan dan pendistribusian produk sampai ke pelanggan akhir. Salah satu kunci sukses di setiap organisasi bisnis adalah kemampuan untuk mengukur kinerja, yang dalam konteks ini adalah kinerja rantai pasok produk perunggasan (Budiman 2013).

Kinerja SCM pada *Contract Farming* Perusahaan Peternakan dengan Peternak

Menurut Gunasekaran (2001), pengukuran kinerja pada rantai pasok bertujuan untuk mendukung tujuan, evaluasi, kinerja, dan penentuan ke depan. Beberapa hal pokok yang harus diperhatikan dalam melihat kinerja manajemen rantai pasokan adalah (a)

fleksibilitas rantai pasokan, yaitu perusahaan harus mampu beradaptasi sehingga mampu merespon perubahan yang terjadi, terutama dinamika permintaan pasar dan preferensi konsumen; (b) kualitas kemitraan, yaitu dalam membangun manajemen rantai pasok harus memiliki mitra kerja yang dapat diandalkan dan memberikan kinerja yang terbaik; (c) integrasi rantai pasokan, yaitu keseluruhan aktivitas baik keorganisasian, pemasok, produksi, dan konsumen harus terintegrasi dengan baik; dan (d) kecepatan perusahaan dalam merespons permintaan pasar dan preferensi konsumen.

Terdapat beberapa kegiatan yang dilakukan dalam melakukan analisis kinerja rantai pasok (Ilham et al. 2015). *Pertama*, mengidentifikasi berbagai bentuk rantai pasok dan pelaku yang terlibat serta pola aliran produk, uang, dan informasi. Pelaku rantai pasok diidentifikasi beberapa pihak yang benar-benar memiliki derajat kepentingan dan pengaruh cukup tinggi sampai tinggi. Analisis ini dipergunakan untuk mengkaji seberapa besar tingkat pengaruh dan tingkat kepentingan dari setiap pelaku rantai pasok terhadap kelembagaan manajemen rantai pasok produk perunggasan. Tahapan dalam analisis pelaku rantai pasok produk perunggasan adalah: (1) mengidentifikasi pelaku kunci dalam keseluruhan rantai pasok; (2) menganalisis kepentingan dan dampak potensial pada pelaku-pelaku rantai pasok; dan (3) menganalisis tingkat pengaruh dan tingkat kepentingan pada masing-masing pelaku rantai pasok.

Kedua, mengidentifikasi tingkat penerapan manajemen rantai pasok produk unggas pada setiap pelaku usaha. Ada lima komponen manajemen pada masing-masing pelaku rantai pasok produk unggas yang akan diidentifikasi, yaitu perencanaan, sumber barang, pengolahan, pengiriman, dan penerimaan barang pada masing-masing rantai pasok. Manajemen perencanaan diarahkan untuk pengembangan sebuah strategi untuk mengatur seluruh sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk unggas sesuai permintaan pelanggan. Manajemen perolehan komoditas broiler hidup dan telur merupakan proses memilih pemasok yang mengirim komoditas broiler dan telur yang dibutuhkan sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan. Analisis manajemen sumber perolehan mencakup juga masalah penentuan harga, pengiriman, dan proses pembayaran dengan pemasok dan bagaimana menjaga dan meningkatkan hubungan yang harmoni. Manajemen pengolahan mencakup kegiatan produksi, tes produk, pengemasan, dan persiapan untuk pengiriman. Tolok ukur terpenting yang menjadi bagian insentif rantai pasok adalah tingkat

kualitas dan hasil produksi. Pengiriman, sering kali disebut juga logistik merupakan sebuah proses bisnis yang melibatkan pergerakan fisik dari komoditas broiler hidup, daging ayam, dan telur yang berada dalam satu jalur rantai pasok. Dalam analisis manajemen rantai pasok seringkali muncul seperti broiler telah berubah menjadi produk daging ayam atau produk olahan dan selanjutnya ditujukan untuk memenuhi permintaan konsumen. Penyedia jasa logistik memberi tambahan layanan seperti pergudangan, persiapan untuk promosi produk, dan pengepakan kembali.

Ketiga, mengidentifikasi tingkat kepuasan masing-masing pelaku rantai pasok. Empat indikator yang digunakan adalah ketepatan waktu, jumlah, kualitas, kontinuitas, dan lokasi.

Keempat, melakukan analisis rantai nilai untuk mengetahui besarnya nilai tambah pada masing-masing pelaku rantai pasok. Indikator yang digunakan adalah apakah penambahan nilai telah didistribusikan secara adil di antara pelaku rantai pasok sesuai kontribusinya masing-masing.

Kelembagaan kemitraan usaha rantai pasok (*contract farming*) broiler antara perusahaan peternakan dengan peternak rakyat dilaksanakan oleh beberapa perusahaan peternakan dengan peternak rakyat. Perusahaan peternakan yang melakukan kemitraan usaha internal dengan peternak rakyat terdiri dari perusahaan multinasional (PMN) maupun perusahaan nasional (PN). Sebagian besar perusahaan tersebut merupakan pabrik pakan ternak dan memiliki industri pembibitan. Terdapat beberapa perusahaan yang melakukan integrasi vertikal dari hulu hingga hilir. Perusahaan multinasional beroperasi lintas batas negara dan perusahaan-perusahaan nasional beroperasi lintas batas pulau di Indonesia.

Hasil kajian Puska Dagri (2016) menemukan pola kemitraan internal antara perusahaan peternakan dengan peternak rakyat, seperti yang terjadi di Sumatera Barat, Jawa Barat, Jawa Timur, Bali, dan Kalimantan Barat. Dalam kelembagaan kemitraan usaha rantai pasok, perusahaan mitra (inti) berkewajiban: (a) menyediakan bibit ayam (DOC) dengan kualitas standar; (b) menyediakan pakan yang biasa di produksi perusahaan inti/induk perusahaan; (c) menyediakan vaksin dan obat-obatan; (d) menyediakan input lainnya seperti bahan pemanas (gas atau batu bara); (e) melakukan bimbingan dan pengawasan melalui manajer, supervisor, dan teknisi yang biasanya sebagai dokter hewan; dan (e) menampung dan memasarkan seluruh hasil produksi (Saptana et al. 2016; Puska Dagri 2016).

Peternak plasma berkewajiban (a) menyediakan lahan dan kandang dengan kapasitas 4.000–6.000 ekor; (b) menyediakan tenaga kerja baik tenaga kerja keluarga maupun tenaga upahan; (c) menyediakan minyak tanah dan sekam; (d) menyediakan listrik dan air bersih untuk keperluan minum ayam dan kebersihan; (e) menjamin atau menjaga keamanan usaha ternaknya; (f) setelah panen diharapkan mencapai standar tertentu dengan parameter indeks prestasi yang ditentukan *feed conversion ratio* (FCR), di mana semakin kecil FCR semakin baik, dan mortalitas $\leq 5\%$; dan (g) menjual seluruh hasil produksi broiler ke perusahaan inti, di mana harga ditetapkan atau disepakati sebelum DOC masuk kandang (Saptana et al. 2016; Puska Dagri 2016).

Mongilala et al. (2016) melakukan kajian tentang koordinasi distribusi rantai pasokan ayam pedaging yang merupakan studi kasus pada peternak di Desa Tounelet Satu, Kecamatan Sonder, Kabupaten Minahasa. Pihak-pihak yang terlibat dalam aliran distribusi rantai pasok ayam pedaging adalah peternak, perusahaan mitra (PT Charoen Pokphan Indonesia, PT CUS, PT Celebes), pemborong, pedagang pemborong, pedagang pengecer, rumah makan, supermarket/swalayan, dan konsumen akhir. Aliran distribusi dalam rantai pasok ayam pedaging adalah peternak menjual hasil produksi peternakan kepada perusahaan, kemudian perusahaan menjual kepada pemborong mitra yang telah mengorder, selanjutnya pemborong memproses ayam pedaging hidup menjadi daging ayam yang selanjutnya disalurkan kepada pedagang pemborong, pedagang pengecer, rumah makan, supermarket/swalayan, serta dijual langsung ke konsumen. Produk daging ayam oleh pedagang pemborong, pedagang pengecer serta pasar supermarket/swalayan akan dijual kembali kepada konsumen di pasar tradisional maupun pasar swalayan/supermarket, rumah makan/restoran. Para peternak mengoordinasikan seluruh hasil produksi peternakan kepada perusahaan, sedangkan para mitra kerja dari pemborong mengoordinasikan permintaan kebutuhan kepada pemborong, kemudian pemborong mengoordinasikan seluruh kebutuhan dari pemborong dan mitra kerjanya kepada perusahaan, selanjutnya perusahaan mengoordinasikan kepada peternak.

Hasil penelitian Saptana et al. (2016) tentang analisis produksi dan pemasaran komoditas broiler pada berbagai pola kemitraan rantai pasok di Jawa Barat menunjukkan bahwa (a) usaha ternak broiler pada pola kemitraan internal, yaitu antara perusahaan peternakan

dengan peternak plasma menguntungkan dengan keuntungan sebesar Rp3.427/kg/siklus; (b) peternak mitra menghadapi struktur pasar yang oligopsonistik, baik di pasar input maupun pasar output; (c) pedagang ayam menghadapi struktur pasar yang oligopolistik dalam berhadapan dengan perusahaan inti melalui penentuan harga Posko; (d) pedagang pengecer menerima rata-rata margin keuntungan terbesar mencapai Rp1.250/kg, pedagang besar antarwilayah menerima margin sebesar Rp975/kg; dan (e) pedagang besar pasar menerima margin keuntungan sebesar Rp875/kg. Hasil kajian menunjukkan bahwa pasar komoditas broiler tidak terintegrasi dengan baik. Meskipun usaha ternak broiler pada kemitraan usaha internal menguntungkan, namun rantai pasok komoditas broiler dan produk daging ayam pada pola kemitraan internal belum efisien.

Kinerja SCM pada *Contract Farming Poultry Shop* dengan Peternak

Kelembagaan kemitraan usaha rantai pasok broiler antara *poultry shop* (PS) dengan peternak rakyat di Kabupaten Bogor mengalami penurunan. Sebelum krisis ekonomi sebagian besar *poultry shop* melakukan kemitraan usaha dengan peternak rakyat, sedangkan pada tahun 2005 hanya tinggal tujuh *poultry shop*, yaitu Sahabat *Poultry Shop*, Prumpung *Poultry Shop*, Sue Eng Farm, Cun Lih, Rudi *Poultry Shop*, PT Arena Jaya *Poultry Shop*, dan Bogor Unggul Sejahtera *Poultry Shop* (Disnakan Bogor 2005). Kemitraan usaha broiler antara *poultry shop* dengan peternak rakyat pada tahun 2005 hanya melibatkan 115 peternak dengan usaha ternak mencapai 493 ribu ekor, sedangkan sebelum krisis ekonomi melibatkan banyak sekali peternak dan usaha ternak yang sangat besar. Sementara itu, di Kabupaten Tangerang terdapat enam *poultry shop* yang melakukan kemitraan usaha, yaitu Bima *Poultry Shop*, Abadi *Poultry Shop*, Cikupa *Poultry Shop*, Rama Sakti *Poultry Shop*, Curug Sakti *Poultry Shop*, Cisoka *Poultry Shop* dengan jumlah peternak dan populasi ayam sedikit di bawah Kabupaten Bogor.

Hak dan kewajiban masing-masing pihak yang bermitra hampir sama dengan pola kemitraan internal dan eksternal. Hal yang membedakan adalah biasanya harga jual mengikuti harga pasar, namun ditetapkan sedikit di bawah harga pasar. Selain itu, batas skala usaha yang ditetapkan lebih rendah jika dibandingkan kemitraan internal dan eksternal, yaitu dengan kapasitas 2.000–2.500 ekor/siklus.

Hasil penelitian Saptana et al. (2016) tentang analisis produksi dan pemasaran komoditas broiler di Jawa Barat menemukan pola peternak mandiri yang berhubungan dengan *poultry shop* dalam pengadaan input dan menjual output secara bebas. Usaha ternak broiler pada pola peternak mandiri menguntungkan dengan keuntungan sebesar Rp4.576/kg/siklus. Peternak mandiri menghadapi struktur pasar yang oligopsonistik baik di pasar input dalam berhadapan dengan *poultry shop* maupun pasar output dalam berhadapan dengan pedagang besar ayam hidup. Pedagang ayam menghadapi struktur pasar yang oligopolistik dalam berhadapan dengan perusahaan peternakan skala besar melalui penentuan harga Posko. Pedagang pengecer menerima rata-rata margin keuntungan terbesar yaitu sebesar Rp975/kg, pedagang besar antarwilayah menerima margin sebesar Rp800/kg, dan pedagang besar pasar menerima margin keuntungan sebesar Rp850/kg. Dapat disimpulkan bahwa meskipun usaha ternak broiler pada pola peternak mandiri menguntungkan, namun rantai pasok belum efisien dan tidak terintegrasi dengan baik.

Kinerja SCM pada Contract Farming Peternak Skala Besar dengan Peternak

Kelembagaan kemitraan usaha rantai pasok pada broiler antara pemodal besar dengan peternak rakyat dilaksanakan oleh dua peternak skala besar masing-masing dengan skala usaha pada peternak plasma 275.000 ekor (Disnakan Bogor 2005). Sementara itu, di Kabupaten Tangerang terdapat peternakan skala 30.000 ekor yang melakukan kemitraan usaha dengan tiga peternak plasma dengan jumlah ternak ayam ras yang diusahakan sebanyak 29.500 ekor (Disnakan Tangerang 2005). Namun di lapangan, ditemukan kemitraan yang dibangun antara peternak besar CV Tunas Mekar Farm (CV TMF) dengan peternak yang jumlahnya mencapai 25–30 peternak dan cukup menyebar di wilayah Bogor dengan populasi broiler tidak kurang dari 150 ribu ekor dan CV Pitikku dengan peternak yang jumlahnya kurang lebih 30 peternak dengan populasi tidak kurang dari 150 ribu ekor.

Dalam kelembagaan kemitraan usaha rantai pasok antara pemodal dengan peternak rakyat, peternak skala besar sebagai inti berkewajiban: (1) menyediakan bibit ayam (DOC) produk perusahaan tertentu; (2) menyediakan pakan (*feed*) produksi perusahaan tertentu; (3) menyediakan vaksin, dan obat-obatan; (4) menyediakan input-input lainnya seperti bahan pemanas (gas atau batu bara); (5) melakukan bimbingan teknis dan manajemen; (6) menampung dan seluruh hasil

produksi broiler; dan (7) harga mengikuti harga pasar, namun ditetapkan sedikit lebih rendah (Rp200–500) (Puska Dagri 2016).

Peternak plasma berkewajiban: (1) menyediakan lahan dan kandang dengan kapasitas tidak dibatasi, berkisar antara 500-10.000 ekor; (2) menyediakan tenaga kerja baik tenaga kerja keluarga maupun tenaga luar keluarga (anak kandang); (3) menyediakan minyak tanah; (4) menyediakan sekam; (5) menyediakan listrik; (6) menyediakan air bersih; (7) menjamin atau menjaga keamanan usaha ternaknya; (8) menjual seluruh hasil produksi broiler ke perusahaan inti; dan (9) menerima harga sedikit di bawah harga pasar, namun ada jaminan pemasarannya (Puska Dagri 2016).

Secara empiris di lapangan ditemukan juga pola “maklun” pada kemitraan usaha antara CV Pitikku dengan peternak. Biasanya pola ini terjadi pada peternak yang kekurangan modal dan tidak berani mengambil risiko kerugian melalui pola bagi hasil. Pada pola “maklun” ini semua biaya ditanggung perusahaan inti dan pengelola ayam mendapatkan upah kerja Rp350/ekor dan sewa kandang Rp350/ekor. Jadi pada pola ini dapat dikatakan peternak sebagai buruh dan menyewakan kandangnya kepada perusahaan inti. Pola “maklun” juga dijumpai di Tangerang, Depok, Cianjur, dan Sukabumi.

Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan Cahyono dan Devianto (2013) tentang rantai pasok agribisnis ayam pedaging di Kabupaten Kediri diperoleh beberapa hasil sebagai berikut: (1) terdapat beberapa industri sebagai pemasok bahan baku (DOC, pakan, obat, vaksin, dan peralatan ternak), para peternak, pengepul, prosesor mitra, pedagang pengecer, dan pedagang di pasar tradisional; (2) peternak mitra mempunyai persentase keuntungan sebesar 100%, peternak mandiri mempunyai persentase keuntungan sebesar 100%, pengepul mempunyai persentase keuntungan sebesar 99,99%, dan pengolah sosis mempunyai persentase keuntungan sebesar 99,99%. Artinya, baik pada peternak mitra maupun peternak mandiri layak terus diusahakan karena memberikan pangsa keuntungan yang besar.

Hasil kajian Muhammad dan Sumarau (2014) tentang evaluasi kinerja manajemen rantai pasok pada pemasok daging ayam Jeky PM yang berlokasi di Taas, Manado menyimpulkan bahwa kinerja manajemen rantai pasok tergolong sudah baik, namun masih ada beberapa hal yang dapat dilakukan perbaikan, yaitu > (a) untuk mengatasi keterlambatan bahan pokok dan mencegah jika peternak tidak dapat

memenuhi permintaan bahan pokok, dengan adanya peternak cadangan sebagai alternatif; (b) meminimalkan waktu produksi dengan cara menambah pekerja di bagian produksi agar lebih cepat dan bisa menekan waktu keterlambatan; dan (c) menjaga permintaan daging ayam agar selalu terpenuhi dengan cara menyeimbangkan permintaan dan pengadaan pasokan produk.

Saptana et al. (2016) melakukan kajian tentang analisis produksi dan pemasaran komoditas broiler di Jawa Barat pada pola kemitraan eksternal. Hasil kajian menunjukkan bahwa usaha ternak broiler pada pola kemitraan eksternal, yaitu antara peternak skala besar dengan peternak mitra menguntungkan dengan keuntungan sebesar Rp3.281/kg/siklus. Peternak mitra menghadapi struktur pasar yang oligopsonistik baik di pasar input maupun pasar output. Pedagang ayam menghadapi struktur pasar yang oligopolistik dalam berhadapan dengan perusahaan peternakan skala besar melalui penentuan harga Posko. Pedagang pengecer menerima rata-rata margin keuntungan terbesar yaitu sebesar Rp1.250/kg, pedagang besar antarwilayah menerima margin sebesar Rp1.000/kg, dan pedagang besar pasar menerima margin keuntungan sebesar Rp875/kg. Dapat disimpulkan bahwa meskipun usaha ternak broiler pada kemitraan usaha eksternal menguntungkan, namun rantai pasok belum efisien dan pasar tidak terintegrasi dengan baik.

PENERAPAN KONSEP SCM TERPADU

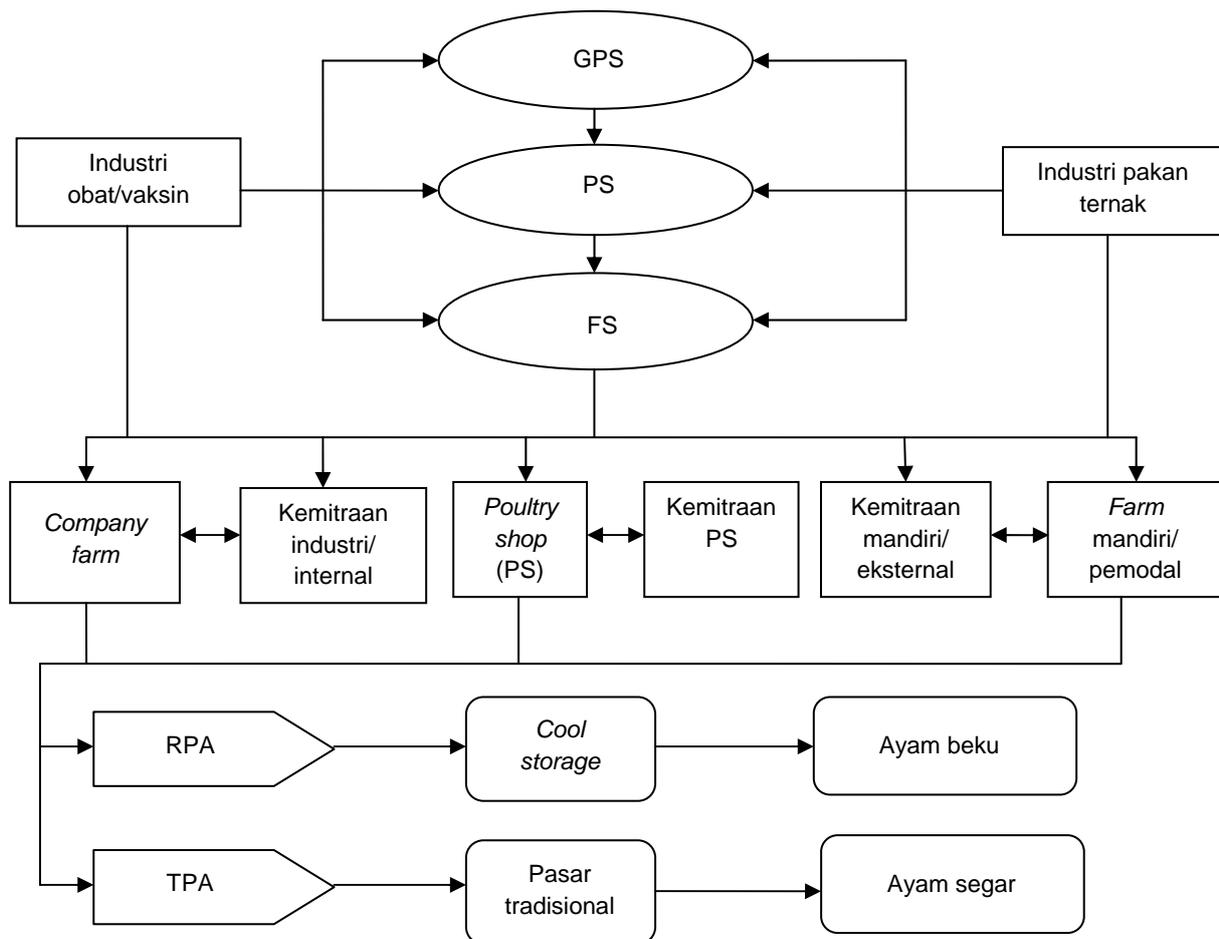
Penerapan manajemen rantai pasok ditujukan untuk memastikan agar pelanggan mendapat produk-produk perunggasan dengan jenis, jumlah, kualitas, serta waktu yang tepat dengan biaya serendah mungkin. Manajemen rantai pasok produk-produk perunggasan berbeda dengan produk manufaktur karena beberapa argumen berikut (Saptana dan Daryanto 2012): (1) industri perunggasan, khususnya ayam ras pedaging dan ayam ras petelur merupakan industri biologi bernilai ekonomi tinggi; (2) produk peternakan khususnya produk perunggasan bersifat mudah rusak; (3) proses pemasukan DOC, pemeliharaan, dan pemanenan tergantung pada kondisi iklim dan lingkungan, serta tergantung harga pasar; (4) hasil panen produk perunggasan memiliki bentuk dan ukuran yang cukup bervariasi; dan (5) produk-produk perunggasan bersifat kamba sehingga sulit ditangani.

Hasil kajian Saptana et al. (2016) menyimpulkan bahwa pola rantai pasok broiler

antarkemitraan usaha internal dan eksternal, serta peternak mandiri relatif sama yaitu melalui pedagang pengumpul dan agen atau pemasok, selanjutnya pedagang pengumpul menjual RPA atau pedagang besar (*middle man*), selanjutnya sebagian besar ditujukan untuk pedagang besar pasar dan pengecer di pasar-pasar tradisional dan sebagian dijual ke agen atau pemasok, selanjutnya ke RPA (jasa pemotongan), kemudian sebagian besar dijual untuk tujuan pasar becek (*wet market*) dan sebagian lainnya melalui pemasok untuk tujuan pasar modern dan konsumen institusi. Baik pada pola kemitraan internal maupun eksternal harga ditentukan melalui harga Posko yang merupakan organisasi perusahaan peternakan besar dan pemodal, sedangkan peternak mandiri mengikuti harga pasar.

Secara holistik struktur kelembagaan kemitraan rantai pasok produk perunggasan dari hulu, *on farm*, hingga hilir yang mencakup kemitraan industri, *poultry shop*, serta kemitraan mandiri dan peternak mandiri dapat disimak pada Gambar 1. Terdapat tiga pola kemitraan usaha, yaitu kemitraan internal antara perusahaan peternakan dengan peternak rakyat, kemitraan *poultry shop* dengan peternak rakyat, dan kemitraan eksternal antara peternak mandiri skala besar (pemodal besar) dengan peternak rakyat. Ketiga pola kemitraan yang ada saling terkait, terutama dalam pasokan saponak (DOC, pakan, obat, dan vaksin) dan dalam penjualan output (broiler hidup, daging beku, dan daging segar).

Bagaimana meningkatkan keterpaduan pada tiga pola kemitraan yang ada memiliki strategi yang berbeda. Pada kemitraan internal di mana perusahaan bergerak dari hulu hingga hilir, namun yang terjadi pada dasarnya adalah masing-masing anak perusahaan memiliki PT/CV sendiri dengan manajemen organisasi yang terpisah. Artinya, masing-masing perusahaan bersifat mengambil keuntungan (*profit center*) pada setiap tahap kegiatan usahanya sehingga menimbulkan masalah margin ganda. Tingkat integrasi belum sampai ke tingkat pedagang pengecer. Pada pasar eceran persaingan bebas terjadi antarpola kemitraan rantai pasok yang ada sehingga cenderung yang kuat yang memenangkan persaingan. Strategi manajemen rantai pasok pada pola ini dapat dilakukan melalui integrasi vertikal secara penuh di mana semua anak perusahaan harus berada dalam satu manajemen pengambilan keputusan dengan biaya yang terpusat (*cost centre*). Melalui kemitraan usaha terintegrasi secara penuh dalam satu manajemen pengambilan keputusan diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam keseluruhan



Sumber: GPMT (2013), dimodifikasi penulis

Gambar 1. Kelembagaan kemitraan rantai pasok terpadu pada unggas komersial

rantai pasok sehingga menghasilkan produk unggas yang berdaya saing baik di pasar domestik maupun di pasar global. Perusahaan yang sudah terintegrasi penuh perlu didorong dan difasilitasi untuk mampu menembus pasar ekspor.

Pada kemitraan *poultry shop* dengan peternak rakyat skala kecil belum ada integrasi secara memadai karena *poultry shop* mendapatkan pasokan saponak dari perusahaan pembibitan, perusahaan pakan ternak, serta perusahaan obat dan vaksin, selanjutnya menjualnya ke pada peternak skala kecil. Pada sisi output, PS menjual seluruh outputnya ke pasar tradisional. Strategi yang dapat diterapkan pada pola ini dapat dilakukan terhadap dua sasaran pelaku usaha, yaitu *poultry shop* dan peternak rakyat skala kecil. *Poultry shop* perlu didorong untuk mampu mengakses ke perusahaan peternakan yang dapat menjamin saponak dari sisi jumlah, kualitas dan kontinuitas pasokannya. *Poultry shop* juga perlu didorong untuk mengembangkan tujuan

dan segmen pasar output baik untuk pasar tradisional, pasar modern, serta konsumen institusional.

Terhadap peternak skala kecil, pemerintah perlu mendorong dan memfasilitasi agar peternak kecil mampu memelihara skala 5.000 ekor untuk menjamin kesejahteraan keluarganya. Pemerintah dapat memberikan bimbingan teknis dan manajemen, pelatihan penerapan *bio-security*, bantuan kredit lunak (Kredit Usaha Rakyat/KUR), mediasi kemitraan yang berkeadilan, serta jaminan harga pasar output. Ilham (2015) mengemukakan pentingnya keterlibatan pemerintah dalam bidang perunggasan melalui pengembangan usaha unggas skala kecil yang berwawasan lingkungan, pentingnya kebijakan restrukturisasi perunggasan, dan pengembangan klaster produksi perunggasan (*poultry production cluster/PPC*) di perdesaan.

Pada kemitraan eksternal, perusahaan peternakan baru bergerak dari *on farm* ke hilir dengan manajemen yang sudah berada dalam satu kesatuan, namun tingkat integrasi belum ke

hulu (*breeding farm, feed mill*, serta obat dan vaksin), dan belum sampai ke pedagang pengecer. Strategi manajemen rantai pasok pada pola ini dapat dilakukan melalui integrasi vertikal dengan mendorong pemodal besar ini untuk membangun industri hulu (*breeding farm* dan *feed mill*) dan industri hilirnya (RPA, *meat shop*, industri pengolahan). Dengan demikian, secara bertahap akan masuk pelaku usaha baru yang terintegrasi yang efisien dan berdaya saing. Perusahaan yang baru membutuhkan perlindungan dan fasilitasi dari pemerintah, maka pemerintah harus memberikan proteksi dalam jangka waktu tertentu untuk kemudian dibebaskan sehingga mampu bersaing baik di pasar domestik maupun global. Fasilitasi yang dapat diberikan berupa kemudahan investasi, kemudahan perizinan, dan memperbaiki infrastruktur yang dibutuhkan industri perunggasan (pembebasan lahan, tata ruang, air bersih, dan energi).

Berdasarkan hasil analisis dan sintesis dari tinjauan pustaka di atas terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam membangun rantai pasok produk unggas secara terpadu: (1) pemahaman bahwa industri perunggasan merupakan industri biologis bernilai ekonomi tinggi yang perlu penanganan secara cepat dan tepat dari hulu hingga hilir; (2) membangun manajemen rantai pasok secara terpadu harus dilakukan melalui proses sosial yang matang; (3) pentingnya transformasi dari tipe hubungan bisnis dari yang bersifat transaksional ke tipe *partnership*, sehingga terbangun koordinasi vertikal dengan baik; (4) pentingnya membangun saling kepercayaan antarpihak yang tercakup dalam rantai pasok; (5) pembagian manfaat dan biaya secara adil di antara pelaku rantai pasok dengan biaya transaksi ekonomi minimal; (6) perencanaan dan pengaturan produksi sesuai dengan dinamika permintaan pasar dan preferensi konsumen; (7) pentingnya pendekatan kluster (*poultry production cluster/PPC*) yang terintegrasi dari hulu hingga hilir sehingga dapat meningkatkan daya saing produk perunggasan; (8) pentingnya pemahaman terhadap jaringan distribusi dan pemasaran secara utuh; (9) adanya jaminan pasar dan kepastian harga bagi pihak yang tercakup dalam manajemen rantai pasok; (10) konsolidasi kelembagaan di tingkat peternak, baik dari aspek pengurusan dan keanggotaan, manajemen, serta administrasi dan permodalan; (11) meletakkan koordinasi vertikal secara tepat sehingga terbangun koordinasi yang harmonis dan arus barang, uang, dan informasi berjalan lancar; (12) kandungan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) yang tinggi bagi pihak-pihak yang tergabung

dalam manajemen rantai pasok, sehingga tercipta inovasi dan kreativitas dalam meningkatkan kinerja rantai pasok; (13) Perlu mempertimbangkan aspek teknis-ekonomi, lingkungan, dan faktor sosial dalam membangun manajemen rantai pasok terpadu; (14) pengembangan sistem informasi manajemen yang handal, sehingga pihak manajemen dapat mengambil keputusan secara akurat; dan (15) kebijakan pemerintah yang dapat mendorong terbangunnya manajemen rantai pasok dalam satu kawasan secara terpadu.

Strategi kebijakan yang dapat dilakukan antara lain sebagai berikut. *Pertama*, perlu dibentuk kelembagaan manajemen rantai pasok secara terpadu dengan tetap memperhatikan spesifikasi lokasi atau klaster, komoditas atau produk, serta segmen dan tujuan pasar, di mana semua pihak yang terkait harus mampu membangun sinergi optimum yang bersifat saling membutuhkan, saling memperkuat dan saling menguntungkan. Dalam membangun kelembagaan rantai pasok secara terpadu diperlukan adanya saling berkontribusi dalam manfaat dan biaya. Dengan demikian, akan terbangun keterpaduan antarpelaku dan keterpaduan proses produk unggas guna mencapai efisiensi dan daya saing.

Kedua, pentingnya pemberdayaan kelembagaan kelompok peternak dan peternak mitra. Untuk memberdayakan peternak, tahap awal yang harus dilakukan adalah membentuk kelembagaan berupa kelompok peternak dan gabungan kelompok peternak/asosiasi/koperasi perunggasan. Dalam konteks pengembangan kelembagaan manajemen rantai pasok pada komoditas unggas yang berdaya saing, pendekatan kelompok dipandang lebih relevan, misalnya kelompok peternak ayam ras broiler, kelompok peternak ayam ras petelur, kelompok peternak itik. Dalam perkembangannya, kelompok komoditas perunggasan tersebut dapat diwadahi dalam kelembagaan gabungan kelompok ternak/asosiasi/koperasi/Badan Usaha Milik Desa (Bumdes).

Ketiga, pentingnya menjalin kelembagaan manajemen rantai pasok dengan perusahaan swasta (inti) yang memiliki jiwa kewirausahaan, profesional, dan memiliki akses pasar secara luas, baik pasar tradisional, pasar modern, dan konsumen institusional, serta pasar global. Keterkaitan dan kerja sama dengan pihak perusahaan mitra dapat terjalin dengan baik bila terdapat hubungan yang bersifat saling membutuhkan, memperkuat dan menguntungkan.

Keempat, mengoptimalkan peran lembaga keuangan (bank) sebagai lembaga yang membantu pembiayaan (kredit) untuk peternak dan perusahaan, seperti pada kasus kemitraan internal dan kemitraan eksternal pada usaha ternak broiler. Bank dapat membantu peternak dan perusahaan dalam mendapatkan kredit, baik kredit program (Kredit Usaha Rakyat/KUR) dan kredit komersial dengan prosedur dan persyaratan yang mudah, di mana perusahaan swasta (inti) dapat bertindak sebagai avalis. Partisipasi lembaga perbankan dalam kegiatan ini mutlak diperlukan dalam rangka membiayai kegiatan sektor riil dan pertanggungjawaban bank kepada publik.

Kelima, dukungan kebijakan pemerintah terhadap pengembangan kelembagaan manajemen rantai pasok produk perunggasan secara terpadu melalui: (a) pengembangan *poultry production cluster* (PPC) atau klaster industri perunggasan untuk jangka menengah–panjang; (b) pengembangan dan perbaikan infrastruktur perdesaan bagi tumbuh kembangnya manajemen rantai pasok produk unggas, seperti jalan desa, sumber air bersih, listrik, energi, tata ruang, infrastruktur penanganan pascapanen dan pengolahan hasil, serta perizinan; (c) perlindungan peternak rakyat dari eksploitasi pihak-pihak tertentu yang terlibat dalam kelembagaan manajemen rantai pasok sehingga mampu menghasilkan bisnis perunggasan yang menguntungkan bagi semua pihak secara adil; (d) meningkatkan kekuatan rebut tawar dan kemampuan negosiasi peternak dalam kelembagaan manajemen rantai pasok terpadu; dan (e) mediasi, pendampingan, dan pengawasan dari pemerintah dalam perencanaan, pelaksanaan kontrak, dan penegakan kontrak.

Dalam pengembangan kelembagaan manajemen rantai pasok komoditas dan produk perunggasan yang terpadu dan berdaya saing, diperlukan adanya pedoman umum penerapan kelembagaan manajemen rantai pasok produk perunggasan yang mencakup: (a) pentingnya pemahaman kelembagaan manajemen rantai pasok sebagai sistem dan sebagai usaha; (b) pengembangan kelembagaan manajemen rantai pasok produk unggas harus didasarkan asas-asas ekonomi dalam pengembangan bisnis; (c) penetapan standar mutu atau kualitas secara jelas dan transparan pada produk unggas yang dihasilkan oleh peternak dan industri pengolahan; (d) penanganan produk harus dilakukan dengan saksama dan sesuai baku kelaziman penanganan produk unggas; (e) fasilitas transportasi berpendingin disiapkan sesuai dengan upaya mempertahankan kualitas produk perunggasan sejak dari peternak sebagai

produsen hingga ke konsumen sebagai pelanggan; (f) kontrak tertulis dalam kelembagaan manajemen rantai pasok produk unggas menjadi dasar perlindungan secara legal terhadap pihak-pihak yang bermitra; (g) kontinuitas pasokan produk unggas adalah kunci keberlanjutan kelembagaan manajemen rantai pasok secara terpadu; (h) sistem pencatatan data dan informasi dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan sebagai basis pengambilan keputusan dan perencanaan sistem kelembagaan manajemen rantai pasok terpadu; (i) ketersediaan dan akses terhadap informasi pasar; (j) diversifikasi dan pengembangan produk unggas untuk mengantisipasi perubahan preferensi konsumen; (k) urgensi dukungan fasilitas pengembangan produk dan promosi produk; dan (l) peningkatan efisiensi distribusi dan pemasaran pada semua lini rantai pasok produk unggas.

PENUTUP

Manajemen rantai pasok produk unggas komersial sebagian besar dilakukan melalui kelembagaan kemitraan usaha internal, kemitraan usaha eksternal, dan hanya sebagian kecil pola usaha ternak mandiri melalui pola dagang umum. Sebaliknya, manajemen rantai pasok unggas lokal sebagian besar mengikuti pola dagang umum. Manajemen rantai produk unggas antara peternak dengan perusahaan peternakan dan pemodal besar dengan peternak rakyat umumnya adalah pola *contract farming*, sedangkan antara peternak mandiri dengan pedagang pengumpul dan pedagang besar adalah pola mekanisme pasar. Pada sebagian kecil kasus ditemukan kontrak pemasaran antara peternak mandiri skala menengah–besar dengan pasar modern (*hypermarket* dan *super Market*), serta hotel, restoran, dan catering.

Berdasarkan hasil *review* produksi dan konsumsi produk perunggasan Indonesia dapat dikatakan bahwa Indonesia telah swasembada produk unggas, meskipun hingga kini masih mengalami defisit perdagangan, namun dalam jumlah dan nilai yang relatif kecil. Berdasarkan beberapa hasil proyeksi produksi, konsumsi, dan perdagangan yang telah dilakukan oleh FAO dan Puska Dagri, diperkirakan bahwa ke depan Indonesia mengalami surplus produksi daging unggas dan telur. Adanya kelebihan produksi hasil unggas broiler dan telur perlu dicarikan jalan keluarnya melalui perluasan tujuan pasar, segmentasi pasar, dan pendalaman industri pengolahan melalui pengembangan dan promosi produk.

Bisnis industri perunggasan memiliki prospek yang baik. Hal ini didukung oleh: (a) karakteristik produk unggas yang dapat diterima oleh masyarakat Indonesia; (b) meskipun riskan terhadap gejolak eksternal, namun memiliki daya lentur yang tinggi dalam penyesuaian dan pemulihan; (c) potensi pasar domestik yang besar; (d) memiliki keunggulan kompetitif dalam komponen biaya lahan dan tenaga kerja; dan (e) berpotensi menciptakan nilai tambah baik pada industri hulu dan pada industri hilirnya, terutama pada industri pengolahan dan industri kulinernya.

Industri perunggasan di Indonesia harus didorong untuk melakukan koordinasi secara vertikal melalui manajemen rantai pasok terpadu. Perusahaan perunggasan yang belum terkoordinasi secara vertikal harus didorong untuk membangun SCM terpadu. Peternak mandiri skala kecil harus didorong untuk bergabung dalam kelembagaan kelompok peternak/koperasi peternak yang secara bertahap menguasai industri hulu dan hilir dalam skala kecil–menengah. Apabila tidak berminat mengembangkan usaha terintegrasi, maka peternak mandiri disarankan untuk menjadi peternak mitra dengan perusahaan terintegrasi atau pemodal besar melalui *contract farming*. Peternak mandiri yang sudah mempunyai usaha dengan skala tertentu dapat mengembangkan usahanya untuk membuat pembibitan ayam dan pabrik pakan skala kecil–menengah sehingga akhirnya akan terbentuk perusahaan terintegrasi.

Strategi pengembangan melalui manajemen rantai pasok terpadu dapat dilakukan melalui: (1) pengembangan industri pakan nasional, di mana dalam jangka pendek–menengah dilakukan melalui peningkatan efisiensi produksi dan distribusi pakan ternak berbahan baku impor, jangka panjang melalui pengembangan pakan ternak berbahan baku domestik; (2) pengembangan sistem pembibitan unggas, impor untuk unggas komersial diprioritaskan dalam bentuk GPS dan mendorong pengembangan *breeding farm* dalam menghasilkan PS maupun FS secara efisien, serta mengembangkan pembibitan unggas lokal; (3) pengendalian dan pencegahan wabah penyakit ternak (kasus AI) terutama melalui penerapan *bio-security* yang standar; (4) peningkatan efisiensi dan daya saing produk unggas komersial dan unggas lokal melalui manajemen rantai pasok dari tingkat usaha ternak, industri pengolahan, dan industri kuliner; (5) perluasan pasar baik untuk pasar lokal, regional, maupun ekspor serta melalui pendalaman industri pengolahan dan industri kuliner untuk pengembangan dan

promosi produk; dan (6) pengendalian keamanan produk pangan asal produk unggas melalui penahapan manajemen produksi dengan menerapkan *good farm practices*, pascapanen dengan menerapkan *good post-harvest practices*, serta industri pengolahan hasil dan industri kuliner dengan menerapkan manajemen mutu dan standar kualitas, menghasilkan produk bersertifikat halal, serta produk yang ramah terhadap lingkungan fisik dan sosial.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada (1) Tim Kajian Analisis Kebijakan “Kajian situasi pasar komoditas broiler: akar permasalahan dan prospek pengembangannya” yang telah secara konsisten melakukan pengumpulan data terkait dengan situasi pasar komoditas broiler; (2) Tim Kajian “Persaingan usaha di sektor perunggasan” Puska Dagri, BP2KP, Kemendag yang telah memberi kesempatan kepada penulis sebagai tim ahli dan melakukan survei di beberapa provinsi sentra produksi maupun pusat konsumsi unggas di Indonesia; (3) Dr. Arief Daryanto yang telah berkenan menulis buku bersama dengan judul “Dinamika kelembagaan kemitraan usaha yang berdayasaing dan berkelanjutan”; (4) Dr. Nyak Ilham yang telah memberikan inspirasi dan masukan dalam melakukan kajian bersama terkait kajian “Pengembangan industri peternakan mendukung peningkatan produksi daging”; (5) Mitra Bestari dan Dewan Redaksi FAE serta semua pihak yang berpartisipasi dalam penerbitan Forum Penelitian Agro Ekonomi sehingga naskah ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Asmarantaka RW. 2009. Pemasaran produk-produk pertanian. Dalam: Kusnadi K, Fariyanti F, Rachmina D, Jahroh S, editors. Bunga rampai agribisnis: seri pemasaran. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Departemen Agribisnis.
- [ACIAR] Australian Centre for Agricultural Research. 2012. Membuat rantai nilai lebih berpihak pada kaum miskin. Kusumawardani MH, penerjemah. Canberra (AU): Australian Centre for Agricultural Research.
- Bahri DI, Fanani Z, Nugroho BA. 2012. Analisis struktur biaya dan perbedaan pendapatan usaha ternak ayam ras pedaging pada pola dan skala usaha ternak yang berbeda di Kota Kendari

- Provinsi Sulawesi Tenggara. *J Ternak Tropika*. 13:1:35-46.
- Brandenburg M, Rebs T. 2015. Sustainable supply chain management: a modeling perspective. *Ann Oper Res*. (229:213-252.
- Budiman EV. 2013. Evaluasi kinerja supply chain pada UD. Maju Jaya di Desa Tiwoho Kabupaten Minahasa Utara. *J EMBA*. 1(4):443-452.
- Cahyono WE, Devianti IGAS. 2013. Analisis dan kajian rantai pasok agribisnis ayam pedaging dengan DEA (Data Envelopment Analysis). *Prosiding Seminar Nasional Ke-8 Tahun 2013: Rekayasa Teknologi Industri dan Informasi*. Surabaya (ID): Universitas WR Supratman, Fakultas Teknik, Jurusan Teknik Industri. hlm. 193-197.
- Chopra S, Meindl P. 2007. *Supply chain management: strategy, planning, & operations*. 3rd ed. New Jersey (US): Pearson Education.
- Daryanto A. 2009. Peningkatan nilai tambah perunggasan melalui supply chain management. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Daryanto A. 2010. Perspektif pengembangan agribisnis yang berdayasaing. *Dinamika Dayasaing Industri Peternakan*. Purwokerto (ID): Universitas Jenderal Sudirman.
- Daryanto A. 2011a. Poultry checkoff system: program pemasaran bersama perunggasan. *Trobos*. 13(145):64-65.
- Daryanto A. 2011b. The agricultural levy system: pengalaman Australia. *Trobos*. 13(147):82-83.
- Delgado C, Rosegrant MW, Meijer S. 2001. Livestock to 2020: the revolution continues [Internet]. *International Trade in Livestock Products Symposium; 2001 Jan 18-19, 2001, Auckland, New Zealand*. [cited 2006 Jan 12]. Available from: <https://ideas.repec.org/s/ags/iatr01.html>
- Delgado C, Rosegrant MW, Steinfield H, Ehui S, Courbois C. 1999. *Livestock to 2020: the next food revolution*. Washington, DC (US): International Food Policy Research Institute.
- [Disnak Tangerang] Dinas Peternakan Kab. Tangerang. 2005. Laporan Tahunan. Tangerang (ID): Dinas Peternakan Kabupaten Tangerang.
- [Disnakan Bogor] Dinas Peternakan dan Perikanan Kab. Bogor. 2005. Laporan Tahunan. Bogor (ID): Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten Bogor.
- [Ditjen PKH] Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. 2013. *Statistik peternakan dan kesehatan hewan*. Jakarta (ID): Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan.
- [Ditjen PKH] Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. 2015. *Statistik peternakan dan kesehatan hewan*. Jakarta (ID): Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan.
- Emhar A, Aji JMM, Agustin T. 2014. Analisis rantai pasokan daging sapi di Kabupaten Jember. *Berkala Ilmiah Pertanian*. 1(3):53-61.
- Fadwiwati AY, Hartoyo S, Kuncoro SU, Rusastra IW. 2013. Analisis efisiensi teknis, efisiensi alokatif, dan efisiensi ekonomi usahatani jagung berdasarkan varietas di Provinsi Gorontalo. *J Agro Ekonomi*. 32(1):1-12.
- Fitriani A. 2006. *Analisis Struktur, perilaku, dan kinerja industri pakan ternak ayam di Propinsi Lampung dan Jawa Barat [Tesis Magister Sains]*. [Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor, Program Pascasarjana.
- Fitriani A, Daryanto HK, Nurmalina R, Susilowati SH. 2014. Struktur, perilaku, dan kinerja industri broiler Indonesia: pendekatan model simultan. *J Agro Ekon*. 32(2):167-186.
- [FAO] Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2008. *Climate change and food security: a framework document*. Rome (IT): Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- [GPMT] Gabungan Perusahaan Makanan Ternak. 2013. *Skema produksi rantai pasok broiler*. Tidak dipublikasikan. Jakarta (ID): Gabungan Perusahaan Makanan Ternak.
- Garrett J, Pena IDL. 2016. *Nutrition-sensitive value chains: piloting a framework and approach for project design*. Rome (IT): International Fund for Agricultural Development.
- Gereffi G, Humphrey J, Sturgeon T. 2005. The governance of global value chains. *Rev Polit Econ*. 13:78-104.
- Gunasekaran. 2001. *Model evaluasi kinerja rantai pasok [Internet]*. [diunduh 2016 Jan 11]. Tersedia dari: <http://digilip.itb.ac.id/files/disk1/68>
- Harland CM. 1996. Supply chain management: relationships, chains and networks. *Br J Manag*. 7(s1):S63-S80.
- Heizer J, Render B. 2006. *Operations management*. 8th ed. Upper Saddle River (US): Pearson Education, Inc.
- Ilham N. 2006. Analisis sosial ekonomi dan strategi pencapaian swasembada daging 2010. *Anal Kebijakan Pertan*. 4(2):131-145.
- Ilham N. 2015. Kebijakan pemerintah terhadap usaha unggas skala kecil dan kesehatan lingkungan di Indonesia. *Wartazoa*. 25(2):95-105.
- Ilham N, Saptana, Purwoto A, Supriyatna Y, Nurasa T. 2015. *Kajian pengembangan industri peternakan mendukung peningkatan produksi daging*. Laporan Penelitian. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Janvier-James AM. 2012. A new introduction to supply chains and supply chain management: definitions and theories perspective. *Int Bus Res*. 5(1):194-207.

- Kaplinsky R, Morris M. 2001. A handbook for value chain research. Brighton (UK): Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Kariyasa K, Sinaga BM. 2003. Analisis perilaku pasar pakan dan daging ayam ras di Indonesia: pendekatan model ekonometrika simultan [Internet]. [diunduh 2015 Feb 24]. Tersedia dari: <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=13074&val=926>
- Lambert DM, Cooper MC, Pagh JD. 1998. Supply chain management: implementation issues and research opportunities. *Int J Log Manag.* 9(2):1-19.
- Li L. 2007. Supply chain management: concept, techniques and practices enhancing value through collaboration. Singapore (SG): World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Lokollo EM. 2012. Supply chain management (SCM) atau Manajemen rantai pasok. Dalam: Lokollo EM, editor. Bunga rampai rantai pasok komoditas pertanian Indonesia. Bogor (ID): IPB Press.
- Magister Bisnis IPB. 2012. Studi kelayakan penerapan commodity check off programs pada industri perunggasan. Bogor (ID): Magister Bisnis IPB bekerja sama dengan US Grains Council.
- Marimin, Maghfiroh N. 2013. Teknik dan analisis pengambilan keputusan *fuzzy* dalam manajemen rantai pasok. Bogor (ID): IPB Press.
- Mongilala GP, Kawet L, Pondaag JJ. 2016. Koordinasi distribusi rantai pasokan ayam pedaging (Studi kasus pada peternakan ayam Desa Tounelet Satu Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa). *J Berkala Ilmiah Efisiensi.* 16(04):794-805.
- Muhammad MR, Sumaraw JSB. 2014. Evaluasi kinerja manajemen rantai pasok pada pemasok daging ayam. *J EMBA.* 2(4):117-232.
- Prabowo S, Rahman AA. 2016. Sertifikasi halal sektor industri pengolahan hasil pertanian. *Forum Penelit Agro Ekon.* 34(1):57-70. Juga tersedia dari: <http://ejurnal.litbang.pertanian.go.id/index.php/fae/article/view/7311>
- [Puska Dagri] Pusat Kebijakan Perdagangan Dalam Negeri. 2013. Outlook unggas 2015–2019. Jakarta (ID): Kementerian Perdagangan, Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan, Pusat Pengkajian Perdagangan Dalam Negeri.
- [Puska Dagri] Pusat Kebijakan Perdagangan Dalam Negeri. 2016. Kajian kebijakan persaingan usaha di sektor perunggasan. Laporan Akhir Penelitian. Jakarta (ID): Kementerian Perdagangan, Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan, Pusat Pengkajian Perdagangan Dalam Negeri.
- Rahmasari L. 2011. Pengaruh supply chain management terhadap kinerja perusahaan dan keunggulan bersaing (Studi kasus pada industri kreatif di Provinsi Jawa Tengah). *Informatika.* 2(3):89-103.
- Russell RS, Taylor BW. 2006. Operation management; quality and competitiveness in a global environment. 5th ed. Hoboken (US): John Wiley & Sons, Inc.
- Saptana. 2010. Tinjauan konseptual mikro-makro dayasaing dan strategi pembangunan pertanian. *Forum Penelit Agro Ekon.* 28(1):1-18.
- Saptana, Daryanto A. 2012. Manajemen rantai pasok (supply chains management) melalui strategi kemitraan pada industri broiler. Dalam: Lokollo EM, editor. 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.
- Saptana, Maulana, R Rahayu. 2016. Analisis produksi dan pemasaran komoditas broiler di Jawa Barat. *J Manaj Agribis.* 14(2):152-154.
- Saptana, Rahman HPS. 2015. Tinjauan konseptual makro-mikro pemasaran dan implikasinya bagi pembangunan pertanian. *Forum Penelit Agro Ekon.* 33(2):127-148.
- Saptana, Sayuti R, Noekman KM. 2002. Industri perunggasan: memadukan pertumbuhan dan pemerataan. *Forum Penelit Agro Ekon.* 20(1):50-64.
- Saptana, Sejati WK, Wahyuni S, Situmorang J, Yofa RD, Sartika T. 2013. Analisis manajemen rantai pasok (supply chain management) komoditas unggas lokal. Laporan Akhir Penelitian. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Saragih B. 1998. Agribisnis berbasis peternakan. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor, Pusat Studi Pembangunan-Lembaga Penelitian Institut Pertanian Bogor.
- Scaffner DJ, Schroder WR, Earle MD. 1998. Food marketing: an international perspective. 2nd ed. New York (US): WCB/McGraw-Hill.
- Septiani M, Alexandi MF. 2013. Struktur perilaku kinerja dalam persaingan industri pakan ternak di Indonesia periode tahun 1986–2010. *J Manaj Agribis.* 11(2):77-88.
- Simatupang P, Muharminto, Purwoto A, Syam A, Hardono GS, Indraningsih KS, Jamal E, Elizabeth R. 1998. Koordinasi vertikal sebagai strategi untuk meningkatkan dayasaing dan pendapatan dalam era globalisasi ekonomi (kasus agribisnis kopi). Bogor (ID): Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian.
- Siregar H. 2009. Makro-mikro pembangunan: kumpulan makalah dan esai. Bogor (ID): IPB Press.
- Summer DA. 2009. Recent commodity price movements in historical perspective. *Am J Agric Econ.* 91(5):1250-1256.

- Suryana A, Agustian A. 2014. Analisis daya saing usahatani jagung di Indonesia. *Anal Kebijakan Pertan.* 12(2):143-156.
- Taha AF. 2003. The poultry sector in middle-income countries and its feed requirement: the case of Egypt. *Agriculture and Trade Report WRS-03-02.* Washington, DC (US): United State Department of Agriculture.
- Tangendjaja B, Soedjana TjD. 1998. The impact of economic crisis on poultry industry of the Indonesian livestock subsector: challenges and opportunities. *International Seminar on Agricultural Sector during the Turbulence of Economic Crisis: Lesson and Future Direction.* Bogor (ID): Center for Agro-Socioeconomic Research.
- Tangendjaja B. 2013. Global competitiveness of poultry production in South East Asia Countries. *Wartazoa.* 20(4):161-171.
- Tangendjaja B. 2014. Usaha meningkatkan daya saing perunggasan Indonesia. Dalam: Haryono, Pasandaran E, Suradisastra K, Ariani M, Sutrisno N, Prabawati S, Prama Yufdy M, Hendriadi A, editors. *Memperkuat daya saing produk pertanian.* Jakarta (ID): IAARD Press. hlm. 307-340.
- Weng T. 2013. The dynamic of the US broiler industry (Dissertation). [Raleigh (US)]: North Carolina State University, Graduate Faculty.
- Yusdja Y, Ilham N, Sayuti R. 2004. Tinjauan penerapan kebijakan industri ayam ras: antara tujuan dan hasil. *Forum Penelit Agro Ekon.* 22(1): 22-36.