

PENGELOLAAN LOGISTIK DALAM RANTAI PASOK PRODUK PANGAN SEGAR DI INDONESIA¹

■ **Trina Fizzanty² dan Kusnandar**

Pusat Penelitian Perkembangan Iptek-Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia
Gedung Widya Graha LIPI It-8. Jl. Jendral Gatot Subroto 10, Jakarta 12710

Abstrak

Kurangnya pemahaman terhadap lembaga bisnis pedesaan dan lingkungan bisnis telah berpotensi mengurangi kapasitas bisnis pedesaan untuk meningkatkan kontribusinya terhadap perekonomian Indonesia. Makalah ini bertujuan untuk mengkaji pengalaman Indonesia dalam membangun rantai pasok pedesaan dalam mendukung usaha pertanian dan kinerjanya dengan menggunakan enam prinsip manajemen kunci rantai pasok. Pada beberapa kasus, desain rantai pasok diawali dari bantuan internasional, instansi pemerintah, atau perusahaan swasta. Pelajaran yang diperoleh dari dua studi kasus rantai pasok hortikultura ini digunakan untuk meninjau praktek rantai pasok dan kinerja mereka. Penelitian ini menunjukkan, dua kasus yang mengalami kegagalan dalam memenuhi enam kunci prinsip rantai pasok yang pada akhirnya tidak dapat melanjutkan kerjasamanya. Singkatnya, ketidakmampuan untuk mengenali sistem bisnis yang ada di pedesaan dapat mengurangi potensi masyarakat pedesaan untuk memperoleh manfaat dari sistem modern ini. Hasil studi ini juga menunjukkan bahwa pengelolaan logistik itu tidak dapat berdiri sendiri tetapi harus dikelola bersama-sama dengan lima fungsi lainnya dalam rantai pasok.

Kata Kunci : pangan segar, hortikultura, Indonesia logistik , prinsip rantai pasok, desain rantai pasok

Abstract

Lack of understanding to the characteristics of rural business institutions and business environment has reduced capacity of the rural business in ensuring its contribution to Indonesian economy. This paper aims to examine Indonesian supply chains formation to support agribusiness performance with using six key supply chain management principles. For certain cases, building supply chains in Indonesia was assisted by international organisations, government institutions or private companies. Two case studies of horticultural supply chains were employed in this study to review its supply chain performance. The horticultural supply chains failed to continue their partnerships because of inability to meet the six supply chain principles. Inability to recognise the rural business system can reduce capacity of local community to obtain benefits from this modern system. This paper also argue that logistics management can not be separated from the whole SCM systems, thus it should be managed comprehensively with other five functions in supply chains.

Keyword : fresh food, horticulture, Indonesian logistics, supply chain management principles, design of supply chains.

1 Makalah ini berdasarkan pada makalah yang berjudul 'Performance of Horticultural Supply Chain and Key SCM Principles' yang dipresentasikan pada International Logistics Seminar and Workshop 2012 (ILSW 2012) at Widya Graha LIPI 1st fl. Jakarta. 8-9 Mei 2012. Kerjasama LIPI-ITB-Uni Duisburg Essen-Kedutaan Besar RI di Berlin-Jerman, dan Kementerian Perdagangan RI.

2 Email: trina.fizzanty@lipi.go.id dan trinafizz@gmail.com

PENDAHULUAN

Kontribusi sektor pertanian dan agribisnis terhadap ekonomi Indonesia cukup nyata, khususnya dalam penyerapan tenaga kerja pedesaan dan ketahanan pangan. Diperkirakan terdapat 43 juta orang bekerja di sektor ini, dan menunjukkan penurunan selama lima tahun terakhir, yakni dari 43.97% di tahun 2005 menjadi 41.18% di tahun 2009, hingga hanya menyerap 36% tenaga kerja Indonesia pada tahun 2011 (BPS, 2012). Namun demikian, kontribusi sektor ini terhadap nilai tambah masih kecil, yakni 15% dari total nilai tambah, dan 5.16% dari total produksi Indonesia (PDB), akan tetapi secara nilai (atas Dasar Harga Konstan tahun 2000) rata-rata terjadi peningkatan sebesar 3.3% per tahun (BPS, 2012). Disamping itu kinerja ekspor sektor pertanian bisa mencapai surplus sebesar \$17.97 miliar pada tahun 2009.

Selama satu dekade terakhir, terdapat peningkatan permintaan bagi produk pertanian berkualitas di Indonesia karena semakin berkembangnya pasar swalayan modern. Studi Bank Dunia (Natawidjaya, et al., 2012) menunjukkan bahwa telah terjadi transformasi pemasaran pertanian di Indonesia dari pasar tradisional ke pasar modern, yang umumnya muncul dari inisiatif pihak swasta, ketimbang intervensi pemerintah. Bank Dunia juga memberikan informasi tentang peranan pasar ritel modern dalam mendistribusikan buah dan sayuran segar. Melalui pasar ritel inilah, semakin meningkat jumlah produk segar seperti buah dan sayur yang dipasarkan. Disamping itu, kehadiran pasar ritel modern dan relatif murah harga impor produk pangan segar telah berkontribusi terhadap semakin meningkatnya impor pangan segar yang masuk ke Indonesia.

Pada saat yang sama, pasar ritel modern juga telah membangun kerjasama dengan pedagang besar lokal, termasuk perantara dan petani terpilih, untuk memasok mereka dengan pangan segar tertentu. Ada kecenderungan pasar ritel modern di Indonesia menggunakan transaksi langsung dengan produsen terpilih untuk mengurangi biaya transaksi. *Trend* ini menunjukkan adanya kesempatan bagi kelompok produsen atau koperasi untuk memasok pangan segar ke pasar swalayan, sepanjang mereka dapat memenuhi

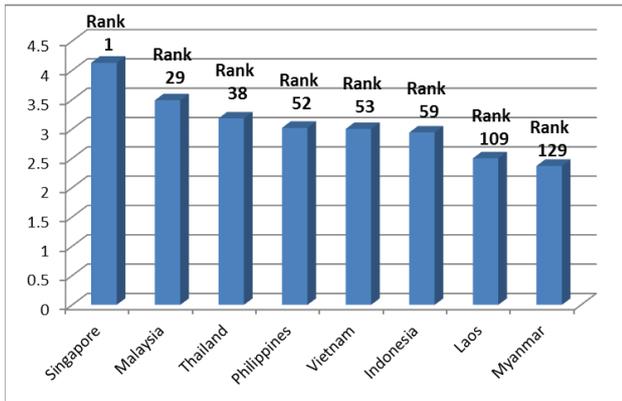
standar yang telah ditetapkan. Peran logistik menjadi penting dalam memenuhi pasar ritel modern tersebut, yang mencakup pengelolaan inventori, pengelolaan sistem informasi, pengelolaan pergudangan, dan transportasi.

Diantara sektor logistik tersebut, tingginya biaya transportasi dan kondisi infrastruktur yang masih minim merupakan faktor penghambat dalam peningkatan daya saing produk hortikultura Indonesia (Natawidjaya, et al., 2012). Tingginya biaya transportasi salah satunya disebabkan oleh sistem rantai pasok yang tidak efisien akibat banyaknya aktor yang terlibat dalam rantai pemasaran produk pertanian. Kondisi infrastruktur juga mempengaruhi biaya distribusi, karena infrastruktur yang rusak mengakibatkan banyak produk yang rusak saat diangkut. Semakin banyak produk yang rusak saat diangkut dari produsen ke konsumen akhir, maka akan semakin berat beban biaya logistik karena semakin banyak produk yang tidak dapat dijual. Permasalahan tersebut merupakan bagian dari permasalahan logistik, dan akan semakin nyata terutama pada produk-produk yang tidak tahan lama (*non durable goods*) atau produk segar seperti komoditas hortikultura.

Kondisi di atas didukung pula dari hasil studi Bank Dunia yang menunjukkan bahwa kinerja logistik atau LPI (*Logistic Performance Index*) beberapa negara termasuk Indonesia menunjukkan penurunan yang cukup nyata. Pada tahun 2007, LPI Indonesia masih berada pada peringkat 43, namun kemudian merosot tajam ke peringkat 75 di tahun 2010, dan sedikit membaik di tahun 2011 yakni diperingkat 59.³

Dibandingkan dengan negara-negara ASEAN, biaya logistik Indonesia adalah yang paling mahal. Indonesia hanya berada di atas Laos dan Myanmar. Dibandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya, kondisi logistik Indonesia masih tertinggal dari negara tetangganya, Singapura (menempati peringkat pertama dunia), kemudian Malaysia di peringkat 29, Thailand 38, disusul Filipina dan Vietnam di peringkat 52 dan 53 (Gambar-1).

3 <http://pisurvey.worldbank.org>



Gambar-1. Logistics Performance Index Beberapa Negara di Asia Tenggara Tahun 2011.

Sumber: <http://lpsurvey.worldbank.org>

Menurut data dari Kementerian Perdagangan, biaya logistik Indonesia pada tahun 2010 mencapai Rp 1.402 Triliun atau sekitar 26% dari total PDB saat itu yang mencapai Rp 5.394 Triliun. Dari total biaya logistik tersebut, paling tinggi adalah untuk biaya transportasi yang mencapai 60%, kemudian biaya penyimpanan 30% dan sisanya adalah biaya administrasi.

Kondisi logistik yang tidak memadai akan berdampak pada rendahnya daya saing produk Indonesia, baik di pasar domestik maupun internasional, terutama untuk produk hortikultura. Produk-produk mudah rusak, seperti produk hortikultura, akan sangat dipengaruhi oleh kondisi logistik tersebut. Hal ini akan berpengaruh terhadap kualitas produk dan harga produk di tingkat konsumen serta ketepatan jadwal pengiriman maupun faktor-faktor lain yang menjadi perhatian konsumen.

Dengan demikian tantangan pembangunan pertanian kedepan tidak hanya bertumpu pada peningkatan produktivitas dan inovasi di sektor usahatani (*on-farm*) tetapi juga produktivitas dan inovasi di sektor-sektor terkait dengan usaha tani, seperti pengolahan, pengemasan, dan jasa logistik. Dengan akan diberlakukannya kesepakatan CAFTA (*China-ASEAN Free Trade Area*) antar negara-negara ASEAN dan Cina, maka diperlukan kesiapan sektor logistik Indonesia.

Berdasarkan paparan di atas, membangun sistem logistik yang efisien adalah suatu keniscayaan untuk memperkuat daya saing produk pangan domestik. Apabila sistem logistik Indonesia tidak efisien, maka sulit bersaing

dengan produk dari negara lain, baik di pasar internasional maupun di pasar dalam negeri. Disamping itu, jika sistem logistik Indonesia tidak segera dibenahi, maka dikhawatirkan bisnis logistik Indonesia tidak dapat bertahan di era pasar global tersebut.

Permasalahannya, pengelolaan logistik adalah bagian dari pengelolaan rantai pasok (*supply chain management*), sehingga keberhasilan logistik ditentukan pula oleh pengelolaan rantai pasok. Perusahaan-perusahaan logistik di Indonesia saat ini telah berkembang, bahkan menjadi kekuatan ekonomi sendiri melalui asosiasi yang mereka bentuk. Pertanyaannya, apakah penggunaan jasa logistik pihak ketiga (*outsourcing*) di sektor produk pangan segar, khususnya hortikultura di Indonesia itu sesuai (*relevance*) dan layak (*feasible*)? Hal-hal apakah yang harus dipertimbangkan untuk mendukung sistem logistik pertanian yang efisien tersebut?

TUJUAN PENULISAN

Makalah ini bertujuan untuk memaparkan hasil kajian terhadap dua studi kasus rantai pasok produk hortikultura di Indonesia. Gambaran tentang sistem logistik pertanian di Indonesia dan kaitannya dengan aspek-aspek manajemen rantai pasok secara keseluruhan. Belajar dari dua studi kasus yang tidak berhasil membangun sistem rantai pasok yang efektif dan efisien, kemudian diformulasikan kondisi yang perlu dibangun untuk mendukung sistem logistik pertanian di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Peluang dan Tantangan Bisnis Hortikultura Indonesia

Salah satu produk pertanian yang memiliki potensi cukup tinggi untuk ditingkatkan nilai tambah, daya saing dan ekspornya adalah produk hortikultura. Komoditas hortikultura meliputi sayur-sayuran, buah-buahan, tanaman hias dan tanaman biofarmaka. Kecuali tanaman biofarmaka, sebagian sebagian besar permintaan adalah dalam bentuk segar. Walaupun ekspor

produk pertanian Indonesia saat ini masih didominasi oleh produk perkebunan (93% dari total nilai ekspor pertanian), akan tetapi ekspor produk hortikultura pada tahun 2011 mengalami peningkatan signifikan sebesar 26% dari tahun 2010, yaitu dari US\$ 390.74 juta menjadi US\$ 491.3 juta, dan sampai triwulan pertama tahun 2012 sudah mencapai US\$ 117.7 juta (Kementan, 2012).

Dalam pengembangan Hortikultura tahun 2012, pasokan diarahkan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan konsumen dalam negeri melalui pasar tradisional dan modern, tetapi juga luar negeri (Kementan, 2011). Hal tersebut menjadi tantangan cukup berat bagi para pelaku agribisnis, dikarenakan tuntutan konsumen baik dalam maupun luar negeri sudah semakin tinggi, yaitu menghendaki produk dengan kualitas yang tinggi dengan harga yang bersaing.

Saat ini produk hortikultura Indonesia tidak hanya harus bersaing di pasar internasional, tetapi juga di dalam negeri. Hal tersebut dikarenakan produk dari negara lain yang masuk ke pasar Indonesia semakin meningkat jumlahnya, yang dapat dilihat dari volume impor produk hortikultura. Dalam kurun waktu 2009-2011, volume impor hortikultura meningkat sebesar 35% (Kementan, 2012). Komoditi yang diimpor tersebut sebagian besar merupakan komoditi yang juga ditanam di Indonesia seperti bawang-bawangan, kentang, buah-buahan seperti jeruk, apel, dan komoditi lainnya.

Untuk mempertahankan produk hortikultura tetap dalam kondisi segar dan tidak rusak sampai ke tangan konsumen, memerlukan inovasi yang cukup tinggi. Hal tersebut dikarenakan komoditi hortikultura memiliki sifat yang mudah rusak (*perishable*) baik secara fisik maupun kimia. Tantangan dalam logistik produk segar ini adalah antara menjaga kualitas produk, biaya dan jasa. Menurut Timmermans (2006) ada peluang bagi logistik dalam konfigurasi rantai pasok berperan dalam menjaga kondisi agar kualitas awal produk dapat dipertahankan dan masa hidup produk bisa diperpanjang (*shelf life*).

Manajemen Logistik dan Rantai Pasok

Saat ini jasa logistik tidak hanya dilakukan oleh perusahaan yang bersangkutan (*in-house*

logistics) tetapi juga oleh jasa logistik pihak ketiga (*out-source logistics*). Banyak hal yang menjadi pertimbangan perusahaan untuk menggunakan *in-house logistics* atau *out-source logistics* (Cooke, 1998; Budiman, 2012). Namun demikian, untuk jasa logistik pihak ketiga belum menjadi perhatian bagi pelaku bisnis produk pangan segar seperti hortikultura.

Pengelolaan logistik merupakan salah satu elemen dalam pengelolaan rantai pasok. Perusahaan-perusahaan yang mengembangkan jasa transportasi dan logistik tidak serta merta menjadi bagian dari rantai pasok yang terkelola, jika perusahaan logistik ini tidak membina kerjasama dengan aktor-aktor di rantai pasok tersebut, atau hanya bekerja berdasarkan pesanan yang diterima sewaktu-waktu. Resikonya adalah perusahaan terkadang tidak siap dengan jenis logistik yang dibutuhkan pelanggan, oleh karena itu diperlukan manajer logistik. Menurut Lambert, Garcia-Dastugue and Croxton (2008) manajer logistik itu berkontribusi dan mendapat manfaat ketika mengelola lintas fungsi diantaranya mengelola hubungan dengan pelanggan, pemasok, mengelola permintaan, mengelola jasa pelanggan, memenuhi order, komersialisasi produk dan fungsi lainnya.

Proses pembentukan rantai pasok dan pengelolannya dapat dipandang sebagai sebuah transformasi organisasi dari sistem konvensional kepada sistem baru. Banyak hasil penelitian yang memanfaatkan kajian terhadap rantai pasok yang berhasil daripada yang gagal. Pengetahuan tentang bagaimana sebuah rantai pasok dan logistik itu tidak berjalan, bagaimanapun, dapat membantu pengembangan strategi untuk meminimumkan resiko, membantu dalam memperbaiki rantai pasok yang pernah tidak berjalan, dan mencegahnya dari kegagalan yang lebih dalam.

Terdapat peningkatan perhatian di sektor bisnis tentang dampak peningkatan lingkungan pasar kompetitif dan jenis-jenis strategi adaptif yang dibutuhkan untuk berhasil dalam lingkungan dinamis dan berubah tersebut. Dengan demikian, keberhasilan dalam persaingan ditentukan oleh tingkat keberhasilan dalam membangun dan mempertahankan kerjasama dan aliansi (Morgant and Hunt, 1994), yang merupakan konsep dasar dalam manajemen rantai pasok (*supply*

chain management). Manajemen rantai pasok bergantung pada koordinasi antar perusahaan dan interaksi bisnis terkait produk, jasa, sumberdaya keuangan dan informasi. Manajemen rantai pasok bertujuan untuk mengkoordinasikan hubungan antar aktor rantai pasok, yang berarti menciptakan cara-cara yang terorganisir di rantai pasok untuk berinteraksi satu sama lain. Lingkup rantai pasok bergantung pada konsensus dari para aktor yang terlibat dalam membangun hubungan dalam sistem tersebut.

Dengan semakin kompetitifnya lingkungan bisnis dan tingginya ketidakpastian, semakin dibutuhkan disain rantai pasok yang adaptif dan mampu merespon lingkungan pasar yang sangat mudah berubah. Pengelolaan rantai pasok kemungkinan tidak berlanjut, jika hanya mempertimbangkan efisiensi, nilai tambah dan persaingan. Oleh karena itu, rantai pasok juga harus mengembangkan kapasitas untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Karakteristik Logistik Produk Hortikultura

Logistik untuk produk pertanian termasuk hortikultura cukup kompleks baik dari sisi produksi, distribusi dan konsumsi. Hal tersebut dikarenakan sistem logistik produk hortikultura memiliki karakteristik tertentu yang dipengaruhi oleh sistem produksi, sifat produk dan konsumen. Oleh karena itu sistem logistik untuk produk hortikultura memerlukan penanganan khusus dan berbeda dari produk manufaktur.

Mena and Steven (2010) menjelaskan beberapa karakteristik khusus dari produk pertanian termasuk hortikultura, yaitu :

1. Musiman: Produk pertanian memiliki sifat musiman baik pada sistem produksi maupun konsumsinya.
2. Keamanan, nutrisi dan kesehatan: Produk pangan akan berdampak langsung pada tubuh seseorang yang mengkonsumsi. Oleh karena itu faktor keamanan, kualitas, ketelusuran menjadi isu penting.
3. Umur produk pendek dan rentan rusak: Sifat biologis produk pertanian mengakibatkan umurnya pendek dan rentan terhadap

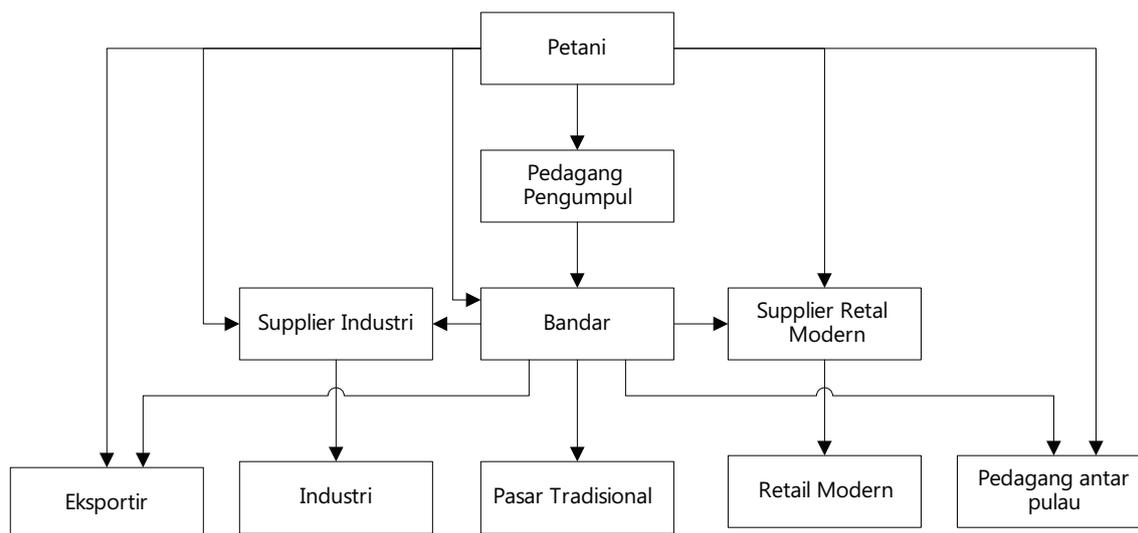
kerusakan yang diakibatkan oleh fisik atau kimia.

4. Dampak terhadap lingkungan: Sistem pertanian beresiko terhadap lingkungan karena menggunakan banyak lahan, air, dan energi.

Sementara itu Vorst, *et al* (2005) menjelaskan karakteristik logistik produk pertanian berdasarkan pelaku dalam rantai pasok, yaitu :

1. Petani
 - Periode produksi lama
 - Produksi bersifat musiman
 - Kualitas hasil dan volume yang dipasok bervariasi
2. Pedagang (bandar/ritel)
 - Bervariasinya kualitas dan volume pasokan dari petani
 - Pasokan bersifat musiman
 - Memerlukan pengkondisian untuk transportasi dan ruang penyimpanan
3. Industri
 - Variabel dalam proses sangat berpengaruh terhadap kuantitas dan kualitas hasil karena pengaruh sifat biologi yang bervariasi, musim, cuaca, hama, dan kerusakan biologi lainnya.
 - Dibutuhkan waktu untuk menunggu tes kualitas (karantina)
 - Ruang penyimpanan dan *buffer* harus khusus sesuai dengan sifat bahan baku atau produk
 - Membutuhkan ketelusuran dalam proses produksi mengingat pentingnya faktor kualitas dan lingkungan.

Produk hortikultura juga memiliki karakteristik pada sistem rantai pasokannya. Sistem rantai pasok hortikultura di Indonesia cukup kompleks dengan melibatkan banyak aktor, mulai dari pemasokan produk dari petani sampai ke konsumen. Setiap aktor memiliki fungsi dan aturan tertentu. Sebagai contoh disajikan Gambar-2 menyajikan sistem pasokan hortikultura di Jawa Barat (sentra produksi hortikultura nasional) (Natawidjaya, *et al.*, 2007)



Gambar-2. Sistem Rantai Pasok Produk Hortikultura (Natawidjaya, et al., 2007)

Saat ini bandar (*big traders*) masih memegang peranan penting dalam sistem pasokan hortikultura, baik untuk pasar tradisional maupun pasar lainnya. Berdasarkan proporsinya, 46% produk petani dijual ke bandar, kemudian 40% dijual ke pedagang pengumpul dan sisanya ke pembeli lain. Akan tetapi seluruh produk dari pedagang pengumpul dijual ke Bandar, padahal antara pedagang pengumpul, bandar dan petani umumnya masih berada dalam satu wilayah. Dari bandar sebagian besar produk dijual ke pasar tradisional (74%), kemudian ke pemasok pasar swalayan (9%), pedagang antar pulau (9%), industri (5%) dan sisanya ke pasar lain (Natawidjaya, et al., 2007).

Setelah melalui beberapa aktor, secara umum produk hortikultura berakhir di pasar tradisional sebanyak 68%, kemudian pasar ritel modern 11%, industri 6%, dan sisanya ke konsumen lain (Natawidjaya, et al., 2007). Setiap pasar memiliki standar kualitas dan aturan tertentu, akan tetapi pada umumnya tidak berpengaruh kepada sebagian besar petani, karena sebagian besar penjualan komoditas melalui bandar dan pedagang pengumpul (*small collectors*). Keputusan tentang arah pasar sebagian besar produk berada ditangan bandar. Bandar menjadi aktor pertama yang melakukan aktivitas sortasi dan *grading*, karena penjualan dari petani dan pedagang pengumpul adalah dengan sistem 'abresan' (seluruh *grade* dan kualitas dicampur dan dijual dengan satu harga). Kualitas sortasi di bandar didasarkan pada tujuan pasar, karena setiap tujuan pasar mempunyai tingkat minimal kualitas yang berbeda.

Dalam rangka peningkatan nilai tambah, idealnya petani dapat berperan dalam pemasaran, baik ke pasar tradisional maupun modern. Akan tetapi hal tersebut sulit bagi petani, karena luas penguasaan lahan yang sempit mengakibatkan tidak mungkin dapat memasok pasar secara kontinyu. Selain itu aktivitas sortasi, *grading* dan transportasi memerlukan biaya tambahan, sehingga jika volume panen kecil, maka tambahan nilai dari aktivitas tersebut tidak akan sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Untuk memecahkan masalah tersebut, diharapkan adanya peran dari kelompok tani, akan tetapi sampai saat ini belum banyak kelompok tani yang dapat berperan sampai pemasaran. Menurut hasil survei Bank Dunia (Natawidjaya, et al., 2007), hanya 1% petani yang memanfaatkan kelompok tani dalam pemasarannya.

Prinsip-prinsip Pengelolaan Rantai Pasok (*supply chain management principles*)

Indikator berhasilnya suatu pengelolaan rantai pasok khususnya di pertanian dikemukakan oleh Roekel, Willems and Boselie (2002) yakni: (1) meningkatnya margin dan pengetahuan pasar bagi produsen; (2) penurunan hilangnya produk selama penyimpanan dan transportasi; (3) kualitas produk meningkat; (4) meningkatnya produk pangan yang terjamin aman; (5) penjualan meningkat signifikan; (6) peningkatan nilai tambah produk yang dapat menghasilkan penerimaan. Mengacu pada pemikiran Roekel, Willems and Boselie tersebut, maka SCM itu

gagal jika tidak dapat memberikan manfaat kepada semua anggotanya. Akan tetapi, Roekel, Willems and Boselie (2002) belum menjelaskan bagaimana rantai pasok itu dapat dikelola secara efektif.

Terdapat enam prinsip pengelolaan SCM yang efektif dikemukakan oleh Collins, Dunne and Murray (2004) berdasarkan kerja kolaborasi dengan rantai pasok agribisnis yang berhasil. Jika prinsip-prinsip ini tidak diperhatikan, maka akan menghalangi kemampuan sistem (rantai pasok) untuk bekerja dengan baik. Makalah ini menggunakan prinsip-prinsip yang disampaikan Collins, Dunne and Murray (2004) tersebut untuk mengkaji pengelolaan rantai pasok hortikultura. Keenam prinsip tersebut adalah:

- ◆ Prinsip-1: Fokuskan pada pelanggan dan konsumen

Standar kualitas produk perlu disesuaikan dengan kebutuhan konsumen akhir. Oleh karena itu, umpan balik dari konsumen tentang penerimaan mereka akan produk menjadi sangat penting.

- ◆ Prinsip-2: menghasilkan produk yang berkualitas
- ◆ Prinsip-3: memastikan logistik dan distribusi yang efektif

Prinsip 3 ini berkaitan dengan masalah distribusi dan logistik serta kondisi infrastruktur, sekaligus sebagai indikator kinerja rantai pasok dalam menangani produk. Aktivitas yang penting dalam logistik dan distribusi ini mencakup transportasi, penyimpanan dan prasarana komunikasi dalam pengembangan rantai pasok yang efisien di negara berkembang.

- ◆ Prinsip-4: memiliki informasi yang efektif dan strategi komunikasi.

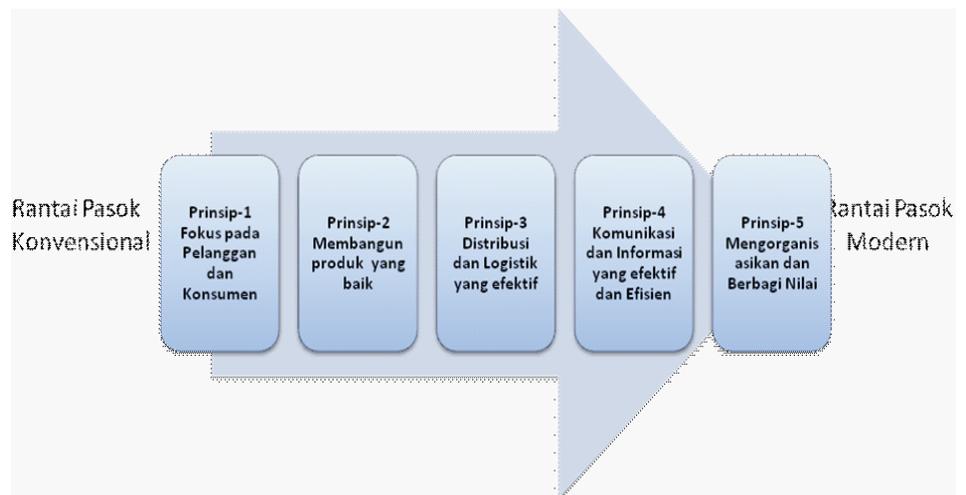
Prinsip 4 dari manajemen rantai pasok berkaitan dengan arus informasi dan komunikasi di sepanjang rantai pasok. Kurangnya akses informasi pasar telah ditemukan menjadi hal penting bagi produsen gurem di negara berkembang.

- ◆ Prinsip-5: membangun kerjasama yang efektif.

Isu kritis yang berdampak pada rantai pasok dalam studi kasus ini adalah rendahnya kemampuan rantai pasok dalam membangun kerjasama yang efektif. Memahami permasalahan budaya petani dalam menerima umpan balik dari mitra bisnis mereka merupakan hal yang utama.

- ◆ Prinsip-6: penciptaan dan berbagi nilai.

Untuk berhasil dalam pengelolaan rantai pasok, maka prinsip-prinsip tersebut harus dipenuhi. Ketidakmampuan untuk memenuhi prinsip-prinsip manajemen rantai pasok tersebut, berpotensi gagal dalam pencapaian tujuan manajemen rantai pasok atau kerjasama rantai pasok tidak berlanjut (Gambar-3).



Gambar. 3. Prinsip-prinsip Pengelolaan Logistik dalam Rantai Pasok (Collins, Dunne & Murray, 2004)

METODOLOGI

Makalah ini menggunakan pendekatan studi kasus untuk menyajikan hubungan antara desain manajemen rantai pasok dan kinerjanya. Kedua studi kasus ini adalah manajemen rantai pasok hortikultura di Jawa-Indonesia; dimana dua kasus tersebut merupakan contoh dari manajemen rantai pasok yang gagal, karena tidak berlanjutnya hubungan kerjasama antar rantai pasok sebelum mencapai tujuan yang diharapkan.

Kasus pertama yang dilaporkan dalam tulisan ini oleh penulis merupakan pengalamannya sendiri dalam melakukan penelitian intensif dalam

manajemen rantai pasok mangga di Kabupaten Situbondo-Jawa Timur (Fizzanty, 2009). Kasus kedua adalah laporan kasus tertulis oleh penulis berdasarkan pengalamannya terlibat dalam proyek rantai pasok serta dialog intensif dengan anggota rantai pasok di Kabupaten Bandung-Jawa Barat. Analisis dalam dan antar studi kasus (*within and cross cases analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini ditujukan untuk menyajikan keterkaitan antara desain rantai pasok hortikultura serta kinerja mereka.

Kedua kasus tersebut ditelaah sesuai dengan enam prinsip utama manajemen rantai pasok (Collins, Dunne and Murray, 2004). Prinsip-prinsip ini dapat dipandang sebagai strategi terbaik untuk mengelola rantai pasok karena diformulasikan dari manajemen rantai pasok yang sukses. Studi ini menggunakan pendekatan *benchmark* yakni membandingkan antara kondisi pengelolaan logistik pertanian saat ini dengan prinsip-prinsip pengelolaan rantai pasok produk pertanian (Collins, Dunne and Murray, 2004). Hasil analisis *benchmark* (gap) ini selanjutnya menjadi masukan untuk mendisain kembali rantai pasok/logistik pertanian di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dua studi kasus rantai pasok hortikultura di Indonesia digunakan dalam studi ini. Kasus pertama adalah rantai pasok mangga dan stroberi. Penelitian Fizzanty (2009) menunjukkan bahwa produsen hortikultura yang memasok pasar ritel modern bertanggung jawab dalam distribusi produk segar ke pergudangan yang dimiliki pasar ritel modern.

A. Kasus-1: Manajemen Rantai Pasok Mangga di Jawa Timur

1. Rantai Pasok Konvensional

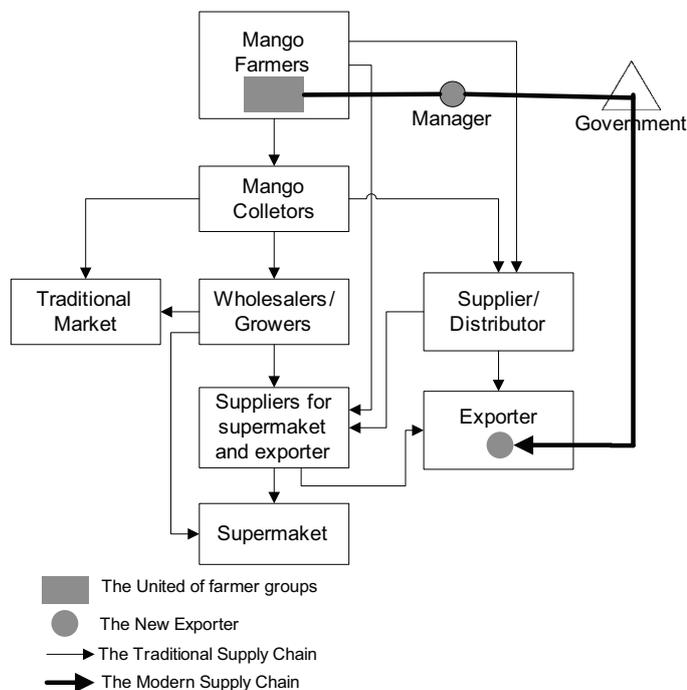
Pada umumnya para petani menjual mangga ke pedagang desa atau pengumpul/pengepul tanpa melalui sistem *grading*/penilaian (Gambar 4). Para pengepul melakukan penyortiran dan penilaian di tempat pengumpulan barang, dan sebagian mangga dijual ke agen eksportir, serta sisanya dijual ke pasar tradisional dan pedagang besar. Menurut para pelanggan, pedagang besar

melakukan penambahan nilai pasar melalui penyortiran, penilaian serta pengemasan yang baik. Beberapa mangga di jual ke para agen pasar swalayan atau langsung ke pasar swalayan, serta sisanya dijual ke pasar tradisional. Para agen pasar swalayan tidak hanya menjualnya ke pasar swalayan, tetapi juga ke eksportir.

2. Rantai Pasok Modern

Pada rantai pasok modern, petani mangga didorong untuk bekerjasama dalam kelompok dengan jumlah anggota 20-25 orang. Awalnya, proyek ini tidak berjalan dengan baik karena rendahnya tingkat kepercayaan di antara masyarakat dan Pemerintahan Orde Baru pada saat ini. Hal ini disebabkan pendekatan proyek yang didesain secara formal dari "atas" dengan terbatasnya partisipasi masyarakat. Konsekuensinya, masyarakat curiga terhadap program pemerintah ini.

Proyek ini menyediakan secara cuma-cuma kepada petani faktor-faktor produksi untuk penanaman mangga di lahan mereka. Pohon mangga dari area proyek ini mulai panen pada tahun 2004 dan pada saat itu kelompok petani mangga mulai melakukan interaksi dengan beberapa partner potensial. Besarnya investasi dalam pengembangan kebun mangga dari pihak asing memotivasi Kementerian Pertanian Indonesia dan Dinas Pertanian setempat untuk memfasilitasi kerjasama baru antara eksportir dan Gabungan Kelompok Tani di Situbondo. Pada tahun 2005, mereka berhasil membentuk kerjasama baru dengan eksportir dan menandatangani kontrak satu tahun untuk pengadaan mangga.



Gambar 4. Rantai Pasok Mangga Tradional dan Modern di Jawa Timur (Fizzanty, 2009: p.144)

Prinsip-1: Fokus Kepada Pelanggan dan Konsumen

Standar kualitas produk mangga belum sesuai dengan kebutuhan konsumen. Berdasarkan laporan eksportir, pelanggan internasional menunjukkan ketidaktertarikan terhadap buah mangga produksi Indonesia yang berkulit hijau, yang dipersepsikan sebagai mangga belum matang. Konsekuensinya, konsumen tidak sepenuhnya mau menerima varietas mangga Harumanis yang kulitnya berwarna hijau walaupun sudah matang.

Untuk menanggapi hal tersebut, eksportir bekerjasama dengan asosiasi mangga melakukan percobaan di lapangan dengan menanam varietas mangga baru yang berasal dari negara lain. Eksportir berpendapat bahwa mangga dengan kulit kemerahan lebih dapat diterima di pasaran internasional daripada mangga berkulit hijau. Jika hasil percobaan lapang tersebut dapat berhasil menanam varietas mangga berkulit merah dengan baik di Jawa Timur, maka eksportir berencana mendorong petani untuk menanamnya.

Apa yang sebenarnya terjadi adalah eksportir tetap mengirimkan mangga ke pasar ekspor dan kemudian menyatakan bahwa mangga berkulit hijau tidak memenuhi selera konsumen.

Menurut eksportir, hal ini yang menyebabkan gagalnya jenis mangga ini bersaing dengan mangga berkulit kemerahan dari negara lain, seperti mangga Taiwan. Hal ini dianggap sebagai perilaku "trial and error" eksportir dengan membawa keluhan konsumen setelah mangga-mangga tersebut diekspor. Perilaku ini membawa konsekuensi serius terhadap keberlangsungan proyek kerjasama mangga. Kegagalan dalam melakukan riset pasar yang efektif juga berkontribusi terhadap keputusan ini.

Dengan kondisi ini, pemimpin kelompok tani dan manajer berusaha keras untuk mencapai target eksportir, namun kapasitas mereka untuk melakukan hal tersebut sangat terbatas. Sementara itu, para pejabat dinas daerah yang diharapkan terlibat dalam melakukan supervisi terhadap petani tidak begitu menaruh perhatian atas tugas ini. Akibatnya, hanya sedikit sekali jumlah mangga yang dapat terkirim ke mangga ke tempat pengumpulan. Oleh karena itu, masukan dari pelanggan mangga sebagai konsumen akhir sangatlah penting.

Prinsip-2: Menghasilkan Produk Berkualitas

Dari tahun 1997 ke 2002, pemerintah membantu mengembangkan kebun mangga melalui proyek pemerintah. Proyek ini bertujuan untuk mengembangkan varietas mangga standar "Harumanis 143" untuk merehabilitasi area dataran tinggi serta untuk menyiapkan alternatif lain sumber pendapatan bagi petani.

Dalam keterkaitannya menangani masalah ini, kelompok tani mangga di Jawa Timur mengikuti jadwal pemanenan yang telah diatur oleh manajer operasional dengan membagikan peralatan panen seperti pemotong khusus, keranjang plastik diantara para anggotanya. Pemimpin kelompok tani ini juga berkoordinasi dalam penggunaan alat panen tersebut di antara anggotanya.

Eksportir juga berpendapat bahwa varietas mangga yang dihasilkan oleh petani di Jawa Timur kurang menarik bagi pelanggan di rantai pasoknya. Hal ini dapat menyebabkan risiko tinggi bagi eksportir untuk melanjutkan kerjasama ini dengan petani, karena akan memakan waktu lebih lama dan sangat mahal untuk mengganti tanaman mangga petani agar dapat memenuhi

selera konsumennya. Kondisi inilah yang membuat eksportir memutuskan kerjasama untuk tidak dilanjutkan lagi.

Prinsip-3: Memastikan Logistik dan Distribusi yang Efektif

Pendistribusian mangga dari kelompok tani ke tempat pengumpulan sudah berjalan secara efisien. Namun demikian, ada risiko tinggi dalam hal pengiriman mangga dari tempat pengumpulan ke gudang penyimpanan di Jakarta. Meskipun para petani telah mengemas mangga sesuai rekomendasi ke tempat pengumpulan, buruknya kondisi jalan antara Situbondo dan Jakarta serta kurangnya fasilitas pendingin penyimpanan diduga akan membuat kerusakan akan kualitas mangga sebesar 30 persen dari suplainya.

Sarana transportasi mangga ke pasar ekspor juga berpengaruh terhadap kualitas mangga yang diekspor. Eksportir tidak menggunakan kargo udara untuk mengekspor mangga karena dianggap terlalu mahal. Hal ini juga mungkin terkait fakta bahwa eksportir telah melakukan uji coba pasar, dan dengan mengirim memakai kargo udara tidaklah efisien. Pengiriman mangga melalui jalur laut memang tidak begitu mahal, tetapi memakan waktu lebih lama, seperti dikatakan oleh salah seorang eksportir.

Para petani telah menggunakan pengemasan mangga yang sesuai, namun eksportir tidak menggunakan ruang pendingin. Padahal, para petani, pemimpin kelompok tani, penyedia transportasi dan perusahaan pelayaran semuanya terlibat dalam proses distribusi ini. Baik para petani dan eksportir berkontribusi terhadap inovasi pengemasan/pengepakan ke arah yang lebih baik untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Para petani dapat juga langsung membawa mangganya ke tempat pengepul dengan memakai keranjang yang kemudian dikemas kembali agar sesuai dengan standar ekspor. Pemerintah juga mempunyai peranan penting dalam distribusi ini khususnya dalam hal penyiapan kondisi prasarana jalan yang lebih baik. Namun, kurangnya koordinasi di antara organisasi pemerintah yang ada menjadi salah satu faktor permasalahan yang berhubungan dengan buruknya transportasi mangga.

Prinsip-4: Memiliki Informasi dan Komunikasi yang Efektif

Informasi pasar mengalir dari eksportir ke manajer, pemimpin kelompok dan para petani. Ada pertemuan rutin antara pemimpin kelompok dimana manajer berbagi informasi. Para petani menerima umpan balik langsung dari penilai/grader di tempat pengepul yang juga melakukan kontrol kualitas secara mandiri. Namun hanya 25-30 persen dari petani saja yang membawa kembali mangganya ke tempat pengepul, yang berarti terbatasnya informasi yang tersebar terhadap petani di lokasi tersebut.

Pendekatan "coba-coba" oleh eksportir dan kelompok tani ini dalam identifikasi dan memenuhi kebutuhan konsumen mangga nampak jelas pada kasus di Jawa Timur ini. Para pelaku yang berbeda mempunyai alasan yang berbeda pula dalam melakukan uji coba ini, tapi semuanya mempunyai konsekuensi yang sama terhadap keberlangsungan proyek kerjasama ini. Dinas setempat telah mengetahui akan kualitas mangga yang diproduksi petani ini, namun tidak menginformasikannya kepada eksportir.

Selain itu, (1) kurangnya dukungan pemerintah dalam promosi buah dan edukasi pelanggan; dan (2) kurangnya komunikasi yang terjalin antara eksportir dan dinas setempat dalam pengembangan kebun mangga yang didasarkan kepada kenyataannya bahwa varietas ini tidak mampu memenuhi selera konsumen internasional.

Prinsip-5: Membangun Kerjasama yang Efektif

Pada studi kasus ini, terdapat tingkat kepercayaan awal yang rendah. Meskipun demikian, dengan semakin meningkatnya intensitas dialog antara eksportir dan kelompok tani mangga, maka tingkat kepercayaan diantara anggota rantai pasok makin meningkat dan pada akhirnya mendorong kinerja rantai pasok ini. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan partisipan studi ini:

'... kemaren ada yang datang (perusahaan), ia berjanji akan membeli mangga kita... ternyata ia nggak balik-balik....kemudian datang perusahaan ini (eksportir), kita jadi ragu, masyarakat ragu, apa bener mau beli (kerjasama). Hasil sosialisasi,

pertama-tama tidak ada yang mau kirim... dstnya. Paling cuma 25% yang kirim. Tetapi setelah lihat kita benar-benar beli dengan harga yang lebih bagus, baru mereka (petani) mau kirim barang ke kita' (manager lapang Situbondo)

Kerjasama rantai pasok ini berakhir setelah munculnya konflik antara anggotanya. Padahal, peningkatan kepercayaan dalam kerjasama akan memberikan kesempatan belajar dan perilaku pengorganisasi diri sendiri suatu organisasi. Namun, perilaku pendorong semangat ini juga diikuti oleh perilaku pengecilan semangat seperti perilaku "coba-coba", berbuat kecurangan dan penggunaan strategi penarik dari perantara untuk memikat petani agar mengirimkan buah mangganya ke pengepul dan masuk ke dalam rantai ekspor, yakni dengan menyetujui untuk berkompromi dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dalam jangka pendek, strategi ini memang tidak menghambat kerjasama rantai pasok, tapi terbukti membawa risiko terhadap keseluruhan kinerja rantai pasok dan kepuasan pelanggan. Sebagai akibatnya, kerjasama rantai pasok ini tidak dapat bersifat langgeng.

Sebagaimana tingkat kepercayaan tumbuh dalam suatu kerjasama, proses pembelajaran dan perilaku mengorganisir diri menjadi jelas. Perilaku ini memberikan kesempatan kepada anggota rantai pasok untuk berinteraksi dan menyesuaikan perilaku mereka dalam menanggapi perubahan yang terjadi di lingkungan (Peterson, 2002). Pendorongan hubungan ini juga memberikan peluang untuk berbagi pengetahuan antara sesama anggota rantai pasok. Sebagai contoh, pengetahuan akan penanganan buah dan kebutuhan konsumen telah dibagi melalui proses ini. Meskipun, proses pembelajaran rantai pasok mengalami kegagalan yang diduga sebagai hasil dari terlalu dominannya peran eksportir dalam hal pasar dan teknologi. Hasil ini mencerminkan temuan dari studi yang dilakukan oleh Peterson (2002) yang menemukan dua hambatan dalam pengembangan rantai pasok pertanian pangan sebagai organisasi pembelajar yakni dominasi para pelaku dan pencapaian struktur yang terintegrasi.

Prinsip-6: Penciptaan dan Berbagi Nilai

Terdapat beberapa perbaikan yang dapat diamati dalam fase pasca panen dan kerjasama kelompok tani dengan eksportir dalam memperbaiki sistem mereka untuk memenuhi kebutuhan ekspor. Proses penciptaan nilai ini dilakukan melalui kerjasama tanpa imbalan tambahan untuk pemasok kecuali untuk harga standar yang dibayar untuk mangga mereka. Namun, harga standar yang ditawarkan kepada pemasok rata-rata lebih tinggi terhadap harga pasar lokal dan tidak terpengaruh akan kondisi pasokan musiman.

Harga yang ditawarkan oleh pedagang lokal lebih rendah dari pada harga eksportir. Harga pedagang lokal tersebut juga berfluktuasi mengikuti pasokan musiman. Harga lokal untuk mangga dapat mencapai 500 sampai 800 rupiah per kilogram pada tingkat petani, yang merupakan harga dasar bagi eksportir untuk menentukan harga acuan. Namun demikian, tidak semua kelompok petani mangga memperoleh penghasilan yang lebih tinggi karena mereka sudah menyewakan pohon mangganya kepada pedagang sebelum eksportir memulai operasinya di daerah ini.

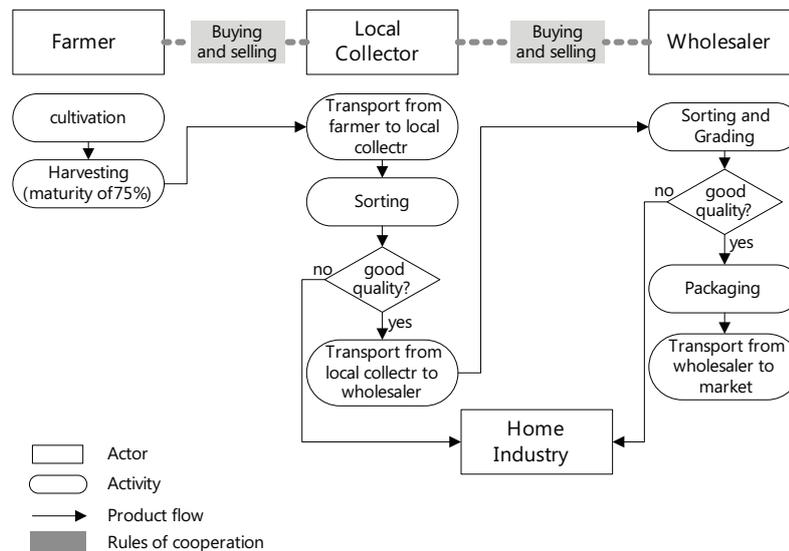
Sebagai kesimpulan, terdapat sejumlah tantangan yang dialami dalam pengelolaan rantai pasok mangga di Jawa Timur. Faktor-faktor inilah yang menjadi penyebab rusaknya kerjasama rantai pasok tersebut, sebagai berikut: rendahnya kualitas produk dari pemasok yang tidak dapat diandalkan; sistem "coba-coba" yang dilakukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan; risiko-risiko yang berkaitan dengan distribusi dan logistik; umpan balik yang diterima dengan keterbatasan informasi dan komunikasi; rendahnya tingkat kepercayaan atas sistem kerjasama; penerapan harga minimum dimana harga jual rata-rata lebih tinggi dari harga pasar lokal membuat para pemimpin kelompok tani menjadi berjiwa oportunistis. Nilai ekonomi yang tercipta pada rantai ini lebih mungkin terbagi hanya kepada pemimpin kelompok tani saja daripada ke semua anggota dari rantai pasok ini, yang berakibat pada berkurangnya motivasi petani lain untuk bergabung ke dalam sistem ini.

B. Kasus-2: Rantai Pasok Stroberi

1. Rantai Pasok Konvensional

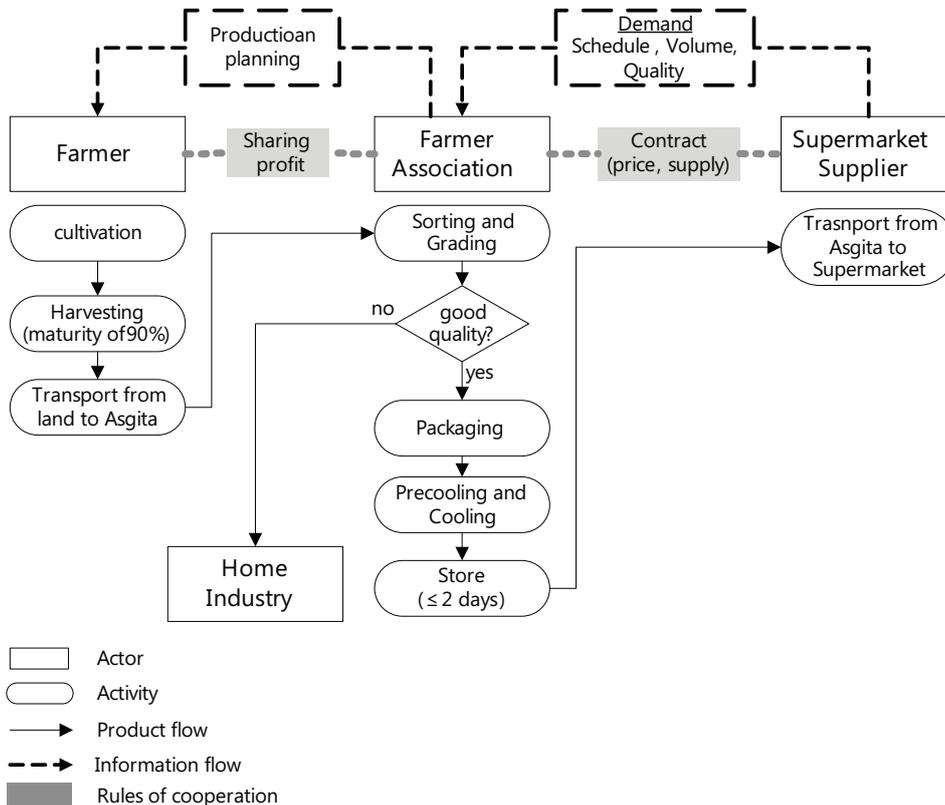
Sebelum proyek ini dimulai, seluruh anggota asosiasi menjual stroberinya kepada pedagang kecil lokal atau pedagang perantara yang mengumpulkannya langsung dari petani (Gambar-3). Buah dijual dengan tingkat kematangan 75 persen, dan dijual ke pasar lalal

dengan tidak didukung oleh ruang penyimpanan berpendingin. Kebanyakan petani juga tidak diharuskan untuk melakukan penanganan pasca panen dan *grading*/penilaian dalam menjual stroberinya ke pedagang lokal maupun pedagang pengumpul. Harga di tingkat petani tidak memperhatikan kualitas buah, karena para pedagang akan mencampurnya semua secara bersamaan seperti terlihat dalam gambar-5.



Gambar 5. Rantai Pasok Tradisional Stroberi di Kabupatén Bandung Jawa Barat

2. Rantai Pasok Modern (Gambar-6)



Gambar 6. Manajemen Rantai Pasok Modern Stroberi di Jawa Barat

Prinsip-1: Fokus Kepada Pelanggan dan Konsumen

Pemasok setuju untuk memasarkan stroberi dari asosiasi ke pasar swalayan, asalkan petani bisa memenuhi standar pasar swalayan dalam hal grading dan kemasan (styrofoam). Pasar swalayan membutuhkan petani dan asosiasi untuk melakukan pemanenan minimal 90% dari buah matang, masih segar dan pada suhu dingin. Kesenambungan pasokan dan waktu pengiriman juga merupakan persyaratan penting. Dalam rangka memenuhi standar, untuk itu sistem rantai pasok harus menerapkan teknologi panen dan sistem penyimpanan berpendingin. Mengingat kondisi tersebut di atas, universitas telah memfasilitasi petani khususnya anggota asosiasi, untuk memasarkan produk mereka ke peritel modern melalui pasar swalayan yang ada di Kabupaten Bandung.

Prinsip-2: Menghasilkan Produk Dengan Baik dan Benar

Tujuan utama dari Asosiasi Logistik adalah untuk meningkatkan kualitas stroberi dan perluasan pasar. Namun, petani menemukan kesulitan dalam mengadopsi teknologi yang diperkenalkan untuk meningkatkan kualitas stroberi. Karena sebagian besar petani menjual komoditas mereka ke pedagang kecil atau tengkulak yang hanya mempertimbangkan harga daripada persyaratan mutu. Oleh karena itu, petani perlu insentif untuk memotivasi mereka dalam menerapkan teknologi baru ini. Kesempatan akses pasar yang lebih luas dapat dicapai dimana dapat memberikan harga yang lebih tinggi untuk kualitas buah yang lebih bagus. Dalam hal ini, pasar ritel modern atau pasar swalayan dapat menjadi salah satu solusi pasar. Para petani harus melakukan kegiatan pasca panen termasuk sortasi, grading, pengepakan dan pendinginan. Sebagaimana permintaan pasar stroberi yang cukup meningkat, asosiasi telah mengembangkan sebuah bisnis baru skala rumahan yang memproduksi olahan stroberi.

Prinsip-3: Memastikan Logistik dan Distribusi yang Efektif

Sebuah universitas lokal, LSM internasional dan bantuan internasional saling bekerja sama untuk mendukung kapasitas petani stroberi dari panen

hingga distribusi. Proyek ini menerapkan sistem rantai pasok berpendingin dengan berinvestasi pada ruang penyimpanan berpendingin buah untuk petani. Proses pasca panen dan manajemen pemasaran juga dilakukan oleh asosiasi ini. Para petani mengirimkan buahnya kepada asosiasi yang bertanggung jawab atas grading dan pengepakan buah, dan dikirim ke pasar swalayan melalui sistem jaringan berpendingin. Teknologi yang digunakan untuk pengangkutan buah ini memakai bahan es cair sehingga dapat lebih efisien daripada truk berpendingin.

Sayangnya, hanya satu tahun setelah proyek selesai atau akhir tahun 2009, produktivitas pertanian menurun secara signifikan karena dirusak oleh musim hujan yang berkepanjangan. Para petani belum mempunyai teknologi yang memadai untuk melindungi tanaman mereka dari musim hujan yang hebat. Akibatnya, asosiasi tidak mampu mengamankan pengiriman stroberi ke pasar swalayan.

Prinsip-4: Memiliki Informasi dan Komunikasi yang Efektif

Untuk mendukung kapasitas petani dalam menangani stroberi, universitas dan LSM internasional bekerja bahu membahu dengan petani. Universitas merancang modul pelatihan dan rencana aksi termasuk bisnis pemasaran stroberi dari asosiasi ke pasar swalayan. Pada tahap implementasi, semua petani didorong untuk terlibat dalam tahapan pasca panen dan penanganannya, sehingga mereka tahu buah mana saja yang diterima dan tidak.

Prinsip-5: Membangun Kerjasama yang Efektif

Pembentukan lembaga logistik stroberi di salah satu kecamatan di Kabupaten Bandung, Jawa Barat. Rantai ini diawali oleh pemerintah daerah. Beberapa organisasi bekerja sama antara lain, Dinas Pertanian setempat, Universitas, dan LSM Internasional, serta organisasi bantuan Internasional, dan juga asosiasi petani. Asosiasi ini dipilih karena program yang berhasil yang mereka kembangkan sebelumnya. Namun, hubungan kerjasama ini menjadi lebih buruk ketika terdapat masalah pada produktivitas buah, dan anggota asosiasi merasa ketidakadilan dalam alokasi kerja

dan pembagian keuntungan, seperti disampaikan oleh salah seorang narasumber berikut:

Konflik ini diawali dalam asosiasi, tetapi kemudian merambat menjadi konflik di antara kelompok tani. Sebagian masalah ini terjadi karena asosiasi petani kurang memiliki pengalaman dalam hal bisnis. Hubungan ini menjadi kurang harmonis sampai mereka menarik kembali dari program kemitraan ini. Sejak konflik ini terjadi, asosiasi tidak memiliki kemampuan lagi untuk melanjutkan program memasok ke pasar swalayan. Bisnis mengalami kebangkrutan dan petani kembali ke semula, dengan menjual hasil panennya ke tengkulak atau pedagang besar dengan tingkat kematangan 75% tanpa kegiatan pasca panen. Penyimpanan berpendingin tidak lagi digunakan dalam rantai pasok mereka.

Prinsip-6: Penciptaan dan Berbagi Nilai

Proses pasca panen dilakukan pada tempat pengumpulan buah dari asosiasi petani. Proses ini diharapkan dapat meningkatkan nilai tambah bagi petani. Semua petani yang terlibat harus

mengetahui penerimaan asosiasi atas komoditas mereka. Para petani dan asosiasi bekerja berdasarkan atas bagi hasil, sedangkan asosiasi dan pasar swalayan melakukan kerjasama berdasarkan kontrak kerja. Namun, kerjasama ini menjadi buruk ketika mereka memiliki masalah dengan produktivitas buah yang menurun, dan anggota asosiasi merasa ketidakadilan dalam alokasi kerja dan pembagian keuntungan.

Diskusi

Dengan menggunakan enam prinsip kunci manajemen rantai pasok, dua kasus telah menunjukkan mengapa kerjasama rantai pasok dapat bubar hanya dalam waktu singkat. Analisis studi kasus silang bertujuan untuk mendapatkan gambaran atas dua kasus dalam mengelola rantai pasok. Tabel-1 menyajikan kasus silang antara rantai pasok mangga dan rantai pasok stroberi.

Tabel 1
Kasus Silang: Rantai Pasok Mangga dan Stroberi

Key SCM	Mango SC	Strawberry SC	Why SCM Failed?
Prinsip-1: Fokus pada Pelanggan dan Konsumen	Eksportir melatih petani untuk memenuhi standar dalam penanganan dan grading, tetapi kurang informasi tentang preferensi konsumen. Konsekuensinya, pasar kurang menerima jenis mangga yang dihasilkan	Universitas dan LSM internasional membantu petani untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (90% buah matang, segar dan dingin)	Kurang memperhatikan selera konsumen
Prinsip-2: Memperoleh Produk yang benar	Terbatas dan kurang kontinyu pasokan mangga kepada eksportir	Membangun kapasitas untuk menghasilkan mangga yang berkualitas. Memperkenalkan teknologi pasca-panen yang baru dan transportasi, tetapi produktivitasnya rendah. Pasokan kepada pasar swalayan terbatas.	Pasokan yang terbatas dan tidak kontinyu

Key SCM	Mango SC	Strawberry SC	Why SCM Failed?
Prinsip-3: Logistik dan Distribusi yang Efektif	Tenaga kerja yang terbatas di pedesaan untuk merawat mangga Cara membawa mangga dari petani ke tempat pengumpul sudah baik, tetapi tidak ada sistem pasok berpendingin dari tempat pengumpul ke pengolahan eksportir	LSM internasional dan Badan Internasional membantu sistem rantai pasok berpendingin, tetapi kurang memperhatikan proses di lahan petani. Tetapi, penyimpan berpendingin belum digunakan secara efektif karena terbatasnya pasokan stroberi	Logistik dan distribusi yang belum efektif karena terbatasnya tenaga kerja dan tidak kontinyunya pasokan produk
Prinsip-4: Strategi Informasi dan Komunikasi yang efektif	Petani mempunyai pertemuan rutin dan memperoleh masukan langsung tentang kualitas buahnya di tempat pengumpulan	Universitas dan LSM internasional bekerja setiap hari dengan petani, dan semua petani mendapatkan masukan langsung tentang kualitas buahnya di tempat pengumpulan.	Strategi komunikasi langsung tetapi sudah cukup baik
Prinsip-5: Membangun hubungan yang efektif	Esportir menginvestasikan dalam peralatan pasca panen dan tempat pengumpulan buah serta transportasi. Pemerintah investasi kebun buah. Petani investasi di lahan mereka dan kemampuan pengelolaan kebun. Rasa percaya belum ada diawal, akan tetapi kemudian tumbuh setelah eksportir membeli mangga mereka pada harga yang disepakati. Akan tetapi, pedagang perantara di pedesaan memprovokasi petani untuk tidak mengirimkan pasokannya ke eksportir.	Karena kurangnya informasi yang dibagikan pada petani, kurangnya rasa percaya terhadap rantai pasok modern, konflik internal muncul karena pengalaman asosiasi dalam bisnis dan masalah kepemimpinan.	Kurangnya rasa percaya muncul karena kurangnya berbagi informasi dan pengalaman sebelumnya. Memilih koordinator dalam rantai pasok menjadi kritis.
Prinsip-6: Menciptakan dan berbagi nilai	Semua anggota rantai pasok menginvestasikan sumberdayanya untuk menghasilkan nilai (pasca panen oleh petani), tetapi harga ekspor ditentukan oleh pedangan lokal, bukan harga ekspor	Petani menciptakan nilai yang rendah di rantai pasok, penanganan lebih dilakukan oleh asosiasi. Berbagi profit yang diterapkan antara petani dan asosiasi, tetapi informasi terbatas. Ini menjadi akar masalah (rendahnya rasa percaya terhadap asosiasi).	Berbagi nilai antara anggota rantai pasok menjadi masalah ketika terbatasnya informasi yang diberikan pada yang lain.

Mengapa Rantai Pasok itu Gagal Mempertahankan Kerjasamanya?

Rantai pasok mangga (Kasus-1) hanya memiliki sedikit perhatian pada lima prinsip, kecuali untuk prinsip-4 saja (komunikasi yang efektif dan strategi informasi). Logistik adalah salah satu faktor yang telah hilang dalam dua kasus. Padahal logistik pertanian itu harus mempertimbangkan karakteristik produk pertanian (Mena dan Steven, 2010; Vorst, *et al* (2005). Sedangkan, pada rantai pasok stroberi (Kasus-2) hanya memperhatikan dua prinsip saja: fokus pada pelanggan dan konsumen (prinsip-1) dan komunikasi yang efektif dan strategi informasi (prinsip-4), tetapi kurang mempertimbangkan pada empat prinsip lainnya. Berdasarkan kedua kasus tersebut, tidak ada keraguan bahwa prinsip manajemen rantai pasok sangat penting dalam mengamankan hubungan kemitraan rantai pasok. Ketidakhadiran dalam menerapkan prinsip-prinsip manajemen rantai pasok dalam rantai pasokan akan meningkatkan risiko manajemen rantai pasok dan kemungkinan besar akan menghancurkan hubungan kemitraan rantai pasok itu sendiri. Rendahnya kepercayaan antara anggota rantai pasok merupakan hal kritis untuk mengamankan hubungan kerjasama. Pentingnya kepercayaan dan komitmen dalam hubungan aliansi telah dibahas secara mendalam dalam beberapa penelitian (Morgan dan Hunt, 1994; Das dan Teng, 1998; Inkpen dan Curral, 2004). Kepercayaan adalah penting dalam mengelola rantai pasok yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan, yang diperlukan untuk integrasi kegiatan dan pengembangan praktik kunci rantai pasok. Tingkat kepercayaan yang tinggi akan muncul ketika informasi dapat terbagikan sepanjang rantai pasok.

KESIMPULAN

Kegagalan kerjasama rantai pasok disebabkan karena kurangnya pertimbangan pada penerapan prinsip-prinsip manajemen rantai pasok. Keberhasilan dalam pengelolaan logistik hanyalah salah satu dari enam prinsip pengelolaan rantai pasok. Hal yang paling mendasar dalam Rantai Pasok Pertanian di Indonesia khususnya pangan segar adalah membangun kerjasama (*relationship*) berbasis kepercayaan, disamping empat area penting lainnya seperti menghasilkan produk berkualitas, sistem pendistribusian dan logistik yang efektif, penciptaan dan berbagi nilai di antara anggota rantai pasok.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2012. Data Strategis BPS.
- Badan Pusat Statistik. 2012. Perkembangan Beberapa Indikator Utama Sosial-Ekonomi Indonesia. Mei 2012.
- Budiaman, T. (2012), 'In house logistics or outsourced to 3 PL the paradigm shift in thinking is needed', *Logistics*, vol. IX, no. 50, www.ali.web.id/detail_article.php?id=47 makalah diakses pada: 9 November 2012.
- Collins, R, Dunne, TA & Murray, P 2004, *Forming and Managing Supply Chains in Agribusiness : Learns from Others*, Australian Government Department of Agriculture, Fisheries and Forestry Development, Learning CD.
- Cooke, J.A. 1998. Third parties: Full speed ahead. *Logistics Management & Distribution. Report* July 31: 34
- Das, TK & Teng, B-S 1998, 'Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances', *The Academy of Management Review*, vol. 23, no. 3, pp. 491-512.
- Fizzanty, T 2009, 'Complex Adaptive Process of Supply Chain Formation and Collapse: two case studies of Mango Supply Chains in West and East Java, Indonesia', *PhD Thesis*. The University of Queensland, Brisbane, Australia.

- Gunasekaran, A, Lai, K-h & Edwin Cheng, TC 2008, 'Responsive supply chain: A competitive strategy in a networked economy', *Omega*, vol. 36, no. 4, pp. 549-64.
- Inkpen, AC & Currall, SC 2004, 'The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures', *Organization Science*, vol. 15, no. 5, p. 586.
- Kementerian Pertanian. 2010. Rencana Strategis Kementerian Pertanian 2010-2014.
- Kementerian Pertanian. 2011. Pedoman Umum Pelaksanaan Pengembangan Hortikultura 2012. Direktorat Jenderal Hortikultura, Kementerian Pertanian.
- Kementerian Pertanian. 2012. Statistik Makro Sektor Pertanian, Volume 4 No 2 Tahun 2012. Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Kementerian Pertanian
- Kementerian Perdagangan. 2012. Kebijakan dan Strategi dalam Kebijakan Sistem Logistik Nasional. Disampaikan pada *International Logistics Seminar and Workshop 2012*, Jakarta 8-9 Mei 2012.
- Lambert, DM & Cooper, MC 2000, 'Issues in Supply Chain Management', *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no. 1, pp. 65-83.
- Mentzer, JT, DeWitt, W, Keebler, JS, Min, S, Nix, NW, Smith, CD & Zacharia, ZG 2001, 'Defining Supply Chain Management', *Journal of Business Logistics*, vol. 22, no. 2, pp. 1-25.
- Mena, C and G. Stevens. 2010. *Delivering Performance in Food Supply Chain: an Introduction*, in: *Delivering Performance in Food Supply Chain*, editor: Mena, C and G. Stevens. Woodhead Publishing Limited, Cambridge.
- Morgan, RM & Hunt, SD 1994, 'The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing', *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- Natawidjaya, R, Reardon, T & Shetty, S 2007, *Horticultural Producers and Pasar swalayan Development in Indonesia*, 38543-ID, The World Bank's Rural Development, Washington, D.C.
- Roekel, JV, Willems, S & Boselie, DM 2002, *Agri-Supply Chain Management : To Stimulate Cross Border Trade in Developing Countries and emerging Economies*, World Bank, viewed 11 July 2005 2005, <[http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/11ByDocName/Agri-Supply-ChainManagementToStimulateCrossBorderTradeinDevelopingCountries/\\$FILE/AgriSupplyChainMang_finalversion.pdf](http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/ardext.nsf/11ByDocName/Agri-Supply-ChainManagementToStimulateCrossBorderTradeinDevelopingCountries/$FILE/AgriSupplyChainMang_finalversion.pdf)>.
- Peterson, HC 2002, 'The Learning Supply Chain: Pipeline or Pipedream?' *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 84, no. 5, pp. 1329-36.
- Schmutz, K. D., O. Holdenrieder., M. J. Jegger., M. Pautasso, 2010. Structural Change in The International Horticultural Study: Some Implication for Plant Health. *Scientia Horticulturae*, 125 (201), 1-15
- Timmermans, T. 2006, *Fresh Logistics: New Opportunities with Integral Approach*. Agrotechnology and Food Sciences Group, Wageningen.
- Vorst, Van der J.G.A.J., A. J. M. Beulens., and P. van Beek (2005). *Innovation in Logistics and ICT in Food Supply Chain Network*, in: *Innovation in Agri-Food System*, (Eds) W. M. F Jongen. & M. T. G Meulenberg, Wageningen Academic Publisher, Wageningen, Chapter 10, p. 245-292.
- Wheatley, C & Peters, D 2004, 'Who benefits from enhanced management of agri-food supply chains?' in Johnson, GI & Hofman, PJ (ed), *Agriproduct Supply Chain Management in Developing Countries*. Proceedings of a workshop held in Bali, Indonesia 19-22 August 2003. ACIAR Proceedings No. 119: 113-123.
- World Bank. <http://lpsurvey.worldbank.org> diakses tanggal 12 Nopember 2012.