

**ANALISIS MANAJEMEN RANTAI PASOKAN SAYURAN STUDI KASUS *SUPPLIER*
SAYURAN CV. LESTARI KOTA MALANG**

***MANAGEMENT ANALYSIS OF VEGETABLE SUPPLY CHAINS CASE STUDY
SUPPLIER VEGETABLE CV. LESTARI MALANG CIT***

Rizkia Eka Putri*, Dwi Retno Andriani

Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya

*Penulis korespondensi: riskiaekaputri94@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze factors, actors / actors, goals and alternative scenarios to establish an efficient vegetable supply chain management on CV. Lestari. The method used in this research is descriptive alaisi to analyze the mechanism of vegetable supply chain done by CV. Lestari and Analytical Hierarchi Process (AHP) where this method is aimed to know the most efficient alternative to make the supply chain management in the company. The results obtained to answer the first objective is where the management of the vegetable supply chain contained in CV. Lestari includes management structure, cooperation agreement, transaction system and partnership. The second goal was answered by analyzing the efficiency of vegetable supply chain in CV. Lestari. the results of the analysis indicate that the factor of product quality is the most decisive factor in establishing an efficient vegetable supply chain management actors who are considered the most instrumental in achieving a good product quality in order to achieve the goal of consumer satisfaction is the outlet of cooperation. In achieving the objective of alternative consumer satisfaction the selected scenario is transparency of cooperation between parties. The proposed recommendations for establishing efficient supply chain management, need the support of all supply chain actors in order to be optimally implemented.

Keyword : *Supply chain efficiency, vegetable supply chain, Analytical Hierarchi Process (AHP)*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor, aktor/pelaku, sasaran dan alternatif skenario untuk membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah alaisi deskriptif untuk menganalisis mekanisme rantai pasokan sayuran yang dilakukan oleh CV. Lestari dan Analytical Hierarchi Process (AHP) dimana metode ini bertujuan untuk mengetahui alternative yang paling efisien untuk membantu manajemen rantai pasokan pada perusahaan. Hasil yang diperoleh untuk menjawab tujuan pertama adalah dimana manajemen rantai pasokan sayuran yang terdapat pada CV. Lestari mencakup struktur manajemen, kesepakatan kerjasama, sistem transaksi dan kemitraan. Tujuan kedua dijawab dengan melakukan analisis efisiensi rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari. hasil dari analisis tersebut menunjukkan bahwa faktor mutu produk merupakan faktor utama yang paling menentukan dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien aktor yang dinilai paling berperan dalam pencapaian adanya mutu produk yang baik guna mencapai tujuan kepuasan konsumen adalah outlet kerjasama. Dalam mencapai tujuan kepuasan konsumen alternatif skenario yang dipilih yaitu transparansi kerjasama antar pihak. Rekomendasi yang diusulkan guna membentuk manajemen rantai pasokan yang efisien, perlu

dukungan dari seluruh pelaku rantai pasokan secara sungguh-sungguh agar dapat terlaksana secara optimal.

Kata Kunci: Efisiensi rantai pasokan, rantai pasokan sayuran, *Analytical Hierarchi Process*

PENDAHULUAN

Hortikultura merupakan komoditas tanaman pertanian yang sangat beragam yang terdiri dari sayuran, buah-buahan, florikultura (tanaman hias), dan biofarmaka (tanaman obat). Sayuran merupakan salah satu komoditas hortikultura yang menempati posisi penting sebagai produk pertanian yang berpotensi untuk dikembangkan. Pada tahun 2014-2015, produksi sayuran meningkat dari 10,68 juta ton menjadi 11,07 juta ton. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1. yang menunjukkan perkembangan produksi komoditas hortikultura di Indonesia pada tahun 2014 sampai 2015 (Badan Pusat Statistik, 2016).

Tabel 1. Perkembangan Produksi Holtikultura di Indonesia Tahun 2014-2015

Komoditas	Produksi (Juta Ton)	
	2014	2015
Sayuran	10,68	11,07
Buah-buahan	19,81	20,17
Florikultura (Hias)	783,01*	823,57*
Biofarmaka	0,48	0,56

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2016 (Data diolah)

Keterangan : *satuan produksi dalam juta tangkai

Jawa Timur merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang menghasilkan sayuran dalam jumlah yang cukup besar. Produksi sayuran di Jawa Timur pada tahun 2015 mencapai 437.853 ton dari 11 jenis komoditas sayuran yang dibudidayakan yaitu meliputi bawang merah, bawang putih, kentang, bawang daun, kubis, kembang kol, wortel, lobak, cabe besar, cabe rawit, dan tomat. Potensi sayuran di Jawa Timur lebih terkonsentrasi pada beberapa daerah. Konsentrasi produksi sayuran di Jawa Timur terdapat di beberapa daerah antara lain Malang, Blitar, Mojokerto, Magetan, Jember dan Pacitan (Bappenas, 2015).

Produksi sayuran yang hanya terkonsentrasi pada beberapa daerah di Jawa Timur menuntut para produsen memperhatikan pasokan sayuran agar merata ke seluruh daerah di Jawa Timur dan sekitarnya. Tidak hanya itu, produsen juga harus memperhatikan keinginan konsumen untuk mendapatkan sayuran yang segar dan aman untuk dikonsumsi. Pasokan sayuran penting untuk diperhatikan karena menyangkut pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap sayuran agar produsen memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dalam usaha ini dapat dicapai apabila rantai kegiatan mulai dari penyediaan bahan baku, hingga produk sampai ke tangan konsumen akhir terkelola dengan baik. Pengelolaan rantai pasokan ini dikenal dengan istilah manajemen rantai pasok atau *Supply Chain Management* (SCM).

CV. Lestari merupakan salah satu *supplier* atau pemasok sayuran yang memasarkan produknya ke beberapa *outlet restaurant*, hotel dan Agrowisata yang berlokasi di wilayah Malang dan sekitarnya. CV. Lestari menggandeng beberapa pengumpul tebas setempat untuk dijadikan mitra mereka untuk memasok kebutuhan sayuran yang dibutuhkan oleh konsumen. Pengumpul tebas yang melakukan kerjasama dengan CV. Lestari tersebar dalam delapan wilayah meliputi Jember, Blitar, Kediri, Ngawi, Batu, Banyuwangi, Nganjuk dan Jombang. Proses permintaan sayuran dimulai dari *outlet* kerjasama (hotel, restoran, dan agrowisata) ke

bagian marketing kemudian disampaikan ke bagian pengadaan dan selanjutnya disampaikan ke pengumpul tebas. Rata-rata target permintaan sayuran oleh perusahaan terdiri dari 80 jenis sayuran. Proses pembayarannya dilakukan dengan sistem tempo, yaitu pembayarannya dilakukan setelah barang dikirim dan menggunakan tenggang waktu.

Kenyataannya, proses pemenuhan pengadaan sayuran saat ini dinilai masih kurang konsisten, karena terkadang pemenuhannya tidak sesuai dengan permintaan, kebutuhan yang diminta perusahaan sekitar 80 jenis sayuran perminggunya tapi terkadang hanya dapat dipenuhi 80% dari permintaan. Faktor cuaca yang ekstrim juga menyebabkan pemenuhan dari pengumpul tebas bahkan bisa hanya 50% dari target, karena produksi menurun. Selain itu, masalah yang kerap kali terjadi adalah pemenuhan kebutuhan sayuran yang terlambat, distribusi tidak rutin, kurangnya keterbukaan pengumpul tebas terhadap perusahaan juga menjadi kendala. Disamping itu, sayuran merupakan produk pertanian memiliki sifat *perishable* (mudah busuk dan rusak) menjadi salah satu penyebab terkendalanya pasokan sayuran kepada konsumen. Selama ini apabila terjadi kekurangan pasokan maka CV. Lestari akan melakukan pembatalan permintaan dari *outlet* kerjasama tersebut. Ketidakpastian tersebut akan mempengaruhi kinerja rantai secara dinamis dan berkelanjutan

Salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja dengan memperhatikan kemampuan perusahaan dalam proses bisnis adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Berdasarkan hasil pengukuran kinerja tersebut, maka dapat ditentukan arah perbaikan untuk menciptakan keunggulan bersaing pada rantai pasok. Arah perbaikan yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan merumuskan strategi manajemen rantai pasok untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja yang lebih baik. Posisi rantai pasok perlu diketahui terlebih dahulu dalam merumuskan strategi. Hal ini dapat diketahui dengan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal pada rantai pasok. Faktor-faktor ini selanjutnya akan dijadikan dasar perumusan strategi dalam rangka meningkatkan kinerja rantai pasok.

Penelitian mengenai *Supply Chain Management* (SCM) di CV. Lestari ini dilakukan untuk mengkaji rantai pasokan yang terjadi di perusahaan dan lingkungan terkaitnya, serta melakukan penilaian kinerja dari persepsi pelaku rantai pasokan yang terkait dengan CV. Lestari. Dengan demikian, diharapkan nantinya perusahaan dan lingkungan terkaitnya mendapatkan manfaat dari penelitian untuk mengembangkan usahanya. Penjabaran kondisi rantai pasok saat ini menggunakan kerangka kerja *Food Supply Chain Networking* (FSCN) yang dimodifikasi oleh Vorst (2006). Analisis diskriptif kualitatif dilakukan untuk melihat mekanisme dan pola rantai pasokan yang ada. Pengkajian rantai pasokan pada produk sayuran memerlukan investigasi secara menyeluruh. Teknik pengambilan informasi dilakukan melalui survei secara langsung pada *supplier* sayuran CV. Lestari. Dalam mengidentifikasi faktor, aktor/pelaku, tujuan dan alternatif skenario untuk membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien dianalisis dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

METODE PENELITIAN

Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara *purposive* yaitu pengambilan sampel sengaja karena alasan yang diketahui dari sifat-sifat sampel tersebut (Singarimbun dan Effendi, 2008). Lokasi penelitian yang dipilih adalah CV. Lestari yang terletak di Gadang, Kota Malang. Penentuan lokasi penelitian tersebut dilakukan dengan pertimbangan bahwa CV. Lestari merupakan salah satu *supplier* sayuran di Malang yang memiliki target pasar yang bervariasi dan cukup luas serta kualitas sayuran yang baik dan mampu bersaing di pasar. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Agustus 2016.

Analisis deskriptif yang digunakan pada penelitian ini yaitu deskriptif kualitatif. Metode pengembangan rantai pasok yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada kerangka kerja *Food Supply Chain Networking* (FSCN) dimana terdapat empat elemen yang dapat digunakan untuk menjelaskan, menganalisis atau mengembangkan secara spesifikasi rantai pasokan tersebut antara lain struktur rantai, manajemen rantai, proses bisnis rantai dan sumberdaya rantai. Empat elemen yang digunakan untuk menjelaskan, menganalisis dan mengembangkan secara spesifik rantai pasokan yang terjadi pada CV. Lestari.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Perhitungan bisa dilakukan secara manual menggunakan *Microsoft excel* maupun dengan bantuan *software expert choice*. Langkah-langkah dalam penentuan aktor, faktor, tujuan dan alternatif skenario untuk membentuk manajemen rantai pasokan yang efisien pada CV. Lestari.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Mekanisme Rantai Pasokan Sayuran pada CV. Lestari

Sumber Daya Fisik

Sumber daya fisik rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari meliputi sarana pasca panen, rumah pasca panen, jalan usaha, prasarana komunikasi dan informasi yang efektif dan efisien. Untuk sarana produksi pada pengumpul, pengumpul telah menyediakan sarana produksi sendiri. Pengumpul telah memiliki perencanaan panen sayuran sehingga dapat memastikan distribusi sayuran ke perusahaan dapat tepat pada waktunya.

Penanganan pasca panen sayuran memerlukan perhatian yang lebih karena memperhatikan bahwa sayuran merupakan produk hortikultura yang mudah rusak serta memiliki daya tahan yang relatif singkat. Biasanya saat musim penghujan, dikarenakan kelembapan udara semakin rendah akan cenderung membuat sayuran lebih cepat rusak. Untuk serangan hama dan penyakit, seperti penyakit virus kuning dan layu, sedangkan untuk hama yang sering menyerang adalah lalat buah sehingga menyebabkan penjualan sayuran menjadi menurun.

Sumber Daya Teknologi

Penerapan teknologi sangat penting untuk menjaga produk sayuran yang berkualitas. Saat ini, penerapan teknologi yang diterapkan CV. Lestari dan juga pengumpul tebas terbilang baik. Transfer informasi mengenai kegiatan distribusi produk pengumpul tebas kepada CV. Lestari atau sebaliknya kerap dilakukan, hal ini dilakukan untuk menyamakan persepsi mereka dalam memperoleh sayuran yang diinginkan oleh konsumen.

Pengumpul tebas menggunakan teknologi yang masih sederhana dalam *penggradingan* sayuran hasil panen petani. Para pengumpul tebas menggunakan timbangan, dilakukan pencucian dan juga penggunaan sarung tangan.

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dilibatkan dalam kegiatan produksi pada CV. Lestari berjumlah 14 orang, yang terbagi atas pimpinan, wakil pimpinan, bagian produksi, bagian pemasaran, bagian gudang, bagian admistrasi dan tenaga kerja. Pekerja tetap memiliki tugas membantu dalam proses pasca panen mulai dari pembersihan, penimbangan, pemberian label, pengemasan hingga menyusun di dalam mobil *box*. Perusahaan menempatkan seorang karyawan yang berpengalaman dan dapat dipercaya sebagai manajer pemasaran. Pemasaran

menjadi bagian yang paling penting di dalam perusahaan karena tujuan dari perusahaan mendapat keuntungan yang sebesar-besarnya untuk memuaskan kebutuhan pasar sasaran.

Hampir semua pegawai CV. Lestari merupakan pegawai tetap dan sudah lama bekerja di dalam perusahaan. Semua pegawai yang dipekerjakan oleh CV. Lestari berasal dari daerah sekitar. Dengan demikian keberadaan CV. Lestari secara tidak langsung ikut membantu perekonomian warga sekitar dengan menyerap tenaga kerja dari daerah sekitar.

Sumber Daya Modal

Pada pengumpul, permodalan diperoleh dari modal pribadi. Begitu pula pada CV. Lestari, perusahaan mendanai usahanya sendiri dengan uang sendiri. Mereka tidak memerlukan lembaga keuangan untuk keperluan peminjaman modal. Hal ini dikarenakan beberapa mekanisme pembayaran yang memungkinkan pengumpul memerlukan bayaran terlebih dahulu sebelum barang dikirim (*prepaid*). Kemungkinan lainnya CV. Lestari merasa sudah cukup mapan dan belum berencana untuk memperbesar skala usahanya, sehingga belum merasa perlu mencari pinjaman modal.

Analisis Manajemen Rantai Pasokan Sayuran yang Efisien pada CV. Lestari Menyusun Hirarki

1. Faktor-faktor yang Membentuk Manajemen Rantai Pasok yang Efisien pada CV. Lestari

Pada penentuan faktor terhadap empat faktor yaitu *trust building*, ketersediaan produk, kualitas SDM dan mutu produk. Semua responden setuju jika *trust building* dijadikan salah satu faktor karena kepercayaan yang terbangun diantara anggota rantai pasok seperti kelancaran transaksi, penjualan, distribusi produk dan distribusi informasi pasar. Membangun kepercayaan dapat dilakukan dengan membuat kesepakatan baik tertulis maupun tidak tertulis. Apabila kesepakatan tersebut dijalankan dengan sebaik-baiknya, maka para pelaku rantai pasok dapat menjalankan tanggung jawabnya masing-masing.

Ketersediaan produk dijadikan sebagai faktor yang penting dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari karena produk yang selalu tersedia (kontinu) menjadi hal yang mendasari manajemen rantai pasok. Ketersediaan produk sangat berpengaruh karena ketika pelanggan *order* sayuran dan sayuran dalam kondisi tidak ada kemungkinan pelanggan untuk *re-order* sangat kecil. Sehingga produk harus selalu tersedia, guna menjamin kelancaran pasokan kepada pelanggan.

Manajemen rantai pasok membutuhkan sumber daya yang memang berkualitas dan mengerti apa tujuan dan maksud dalam membentuk manajemen rantai pasok. Kualitas SDM dijadikan sebagai salah satu faktor penunjang peningkatan kinerja rantai pasok. Ketika kualitas SDM tidak memadai maka hasil yang diharapkan tidak akan maksimal.

Semua setuju bahwa mutu produk menjadi faktor yang sangat penting, karena pelanggan utamanya adalah pasar modern maka yang menjadi ukuran adalah mutu dari produk yang mereka beli.

2. Aktor-aktor yang Terlibat dalam Membentuk Manajemen Rantai Pasokan Sayuran yang Efisien pada CV. Lestari

Pada penentuan aktor prioritas dalam manajemen rantai pasok terdapat tiga aktor yang mendapat rekomendasi yaitu pengumpul tebas, *outlet* kerjasama, Pasar tradisional dan pemerintah. Pengumpul merupakan perpanjangan tangan dari petani dan perusahaan dan memasok sayuran ke perusahaan. *Outlet* kerjasama merupakan pelanggan yang secara kontinu mengambil produk CV. Lestari. Pasar Tradisional merupakan tempat penjualan alternatif yang dilakukan oleh CV. Lestari.

Pemerintah pusat dalam hal ini adalah Kementerian Pertanian dan pemerintah daerah yaitu Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan dan Kehutanan Kota Malang yang terkait dengan

kebijakan. Kebijakan bisa berupa penyiapan panduan pascapanen, norma, standar ataupun panduan etika bagi pelaku rantai pasokan.

3. Sasaran membentuk Manajemen Rantai Pasokan Sayuran yang Efisien pada CV. Lestari

Sasaran yang hendak dicapai dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari pada penyusunan hirarki, responden merekomendasikan empat tujuan yaitu peningkatan kesejahteraan pengumpul, keberlanjutan usaha pengumpul, kepuasan konsumen dan peningkatan nilai produk. Peningkatan kesejahteraan pengumpul merupakan salah satu tujuan yang diharapkan ingin dicapai dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien karena manajemen rantai pasokan yang efisien akan meningkatkan kemampuan pengumpul dalam memenuhi kebutuhan hidup yang layak, baik untuk kebutuhan domestik (rumah tangga) maupun aktivitas usaha.

Keberlanjutan usaha pengumpul termasuk kedalam sasaran dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien karena akses terhadap penanganan pascapanen bagi pengumpul masih kurang. Oleh karena itu pengumpul harus dibantu dalam hal sarana dan prasarana agar usaha mereka terus berlanjut.

Tujuan utama dari rantai pasokan adalah memenuhi kepuasan pelanggan. Kegiatan rantai pasokan dimulai dari adanya *order* yang diajukan oleh kustomer dan berakhir setelah kepuasan konsumen terpenuhi (Copra dan Meindl, 2004). Peningkatan nilai produk termasuk peningkatan kualitas sayuran dan turunannya menjadi tujuan yang ingin dicapai dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien.

4. Alternatif Skenario yang Membentuk Manajemen Rantai Pasokan Sayuran yang Efisien pada CV. Lestari

Terdapat 4 (empat) alternatif skenario dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari yaitu transparansi kerjasama antar pihak, fasilitas sarana dan prasarana untuk pengumpul, pengembangan akses informasi dan teknologi dan intervensi pemerintah terhadap kebijakan.

Transparansi kerjasama antar pihak menjadi alternatif skenario yang membentuk manajemen rantai pasokan yang efisien karena dengan menciptakan transparansi dalam sebuah kesepakatan jangka panjang antar pihak, semua pihak dapat mengetahui keadaan pasar, aturan yang ada, dan mendorong kejujuran antar pihak yang bekerjasama, misalkan kerjasama antara perusahaan dengan pengumpul ataupun perusahaan dengan *outlet* kerjasama. Fasilitas sarana dan prasarana untuk pengumpul merupakan salah satu alternatif skenario yang bisa dilakukan. Untuk menunjang peningkatan kinerja rantai pasokan maka sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh pengumpul sebaiknya disediakan sehingga pengumpul tidak sulit bila mereka membutuhkan seperti peti kemas sayuran yang baru dipanen, obat-obatan, jika semua tersedia maka pengumpul bisa bekerja lebih maksimal tanpa harus memikirkan kendala-kendala yang akan dihadapi.

Alternatif skenario yang lain adalah pengembangan akses informasi dan teknologi. Pengembangan akses informasi meliputi informasi pasar maupun harga, sehingga pengumpul maupun *outlet* kerjasama dapat mengetahui situasi pasar yang sedang dihadapi oleh perusahaan, agar semua pihak saling mengerti dan memahami.

Alternatif skenario selanjutnya yaitu intervensi pemerintah terhadap kebijakan karena intervensi pemerintah sangat diperlukan, terutama untuk menyediakan sarana dan prasarana, kebijakan perdagangan serta kebijakan usaha yang kondusif. Setelah fokus/*goal*, aktor, sasaran dan alternatif skenario dipilih, selanjutnya ditetapkan struktur hirarki manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien. Dapat dilihat pada Gambar 1. Penyusunan hirarki ini akan menggambarkan hubungan elemen masing-masing level baik secara horizontal maupun vertikal sehingga mudah dalam pemberian penilaian tingkat kepentingan. Hirarki yang tersusun

merupakan struktur hirarki yang lengkap dimana masing-masing elemen yang berada di level bawah merupakan elemen paling penting bagi semua elemen di atasnya.

Penilaian dan Penetapan Prioritas

Penilaian dan penetapan prioritas alternatif skenario dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari diawali dengan penilaian kepentingan relatif masing-masing elemen dalam struktur hirarki dengan menggunakan kuesioner. Masing-masing elemen pada satu tingkat tertentu dengan tingkat di atasnya dinilai dengan cara melakukan komparasi/perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) dan penilaian dilakukan oleh delapan orang responden. Hasil penelitian dari delapan orang responden selanjutnya diolah menggunakan bantuan software *expert choice 11*. Prioritas dan peringkat setiap elemen dalam hirarki manajemen rantai pasok yang efisien disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Prioritas dan Peringkat Masing-masing Elemen

Level Hirarki	Elemen Penyusun	Nilai Prioritas	Peringkat
Faktor	<i>Trust Building</i>	0.149	3
	Ketersediaan Produk	0.189	2
	Kualitas SDM	0.125	4
	Mutu Produk	0.538	1
	Pengumpul	0.292	2
Pelaku / Actor	<i>Outlet</i> Kerjasama	0.435	1
	Pasar Tradisional	0.117	3
	Pemerintah	0.156	4
Tujuan	Peningkatan Kesejahteraan	0.091	4
	Pengumpul		
	Keberlanjutan Usaha	0.166	3
	Pengumpul		
	Kepuasan Konsumen	0.515	1
Alternatif Skenario	Peningkatan Nilai Produk	0.229	2
	Transparansi Kerjasama Antar Pihak	0.547	1
	Fasilitas Sarana dan Prasarana untuk Pengumpul	0.136	4
	Pengembangan Akses Informasi dan Teknologi	0.174	2
	Intervensi Pemerintah terhadap Kebijakan	0.143	3

Sumber : Analisis data primer

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) diperoleh bahwa faktor yang paling menentukan dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari adalah sub-faktor mutu sayuran dengan nilai prioritas tertinggi sebesar yaitu sebesar (0.538), peringkat kedua dan selanjutnya berturut-turut adalah sub-faktor ketersediaan produk sebesar (0.189), sub-faktor *trust building* sebesar (0.149), dan sub-faktor kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sebesar (0.125).

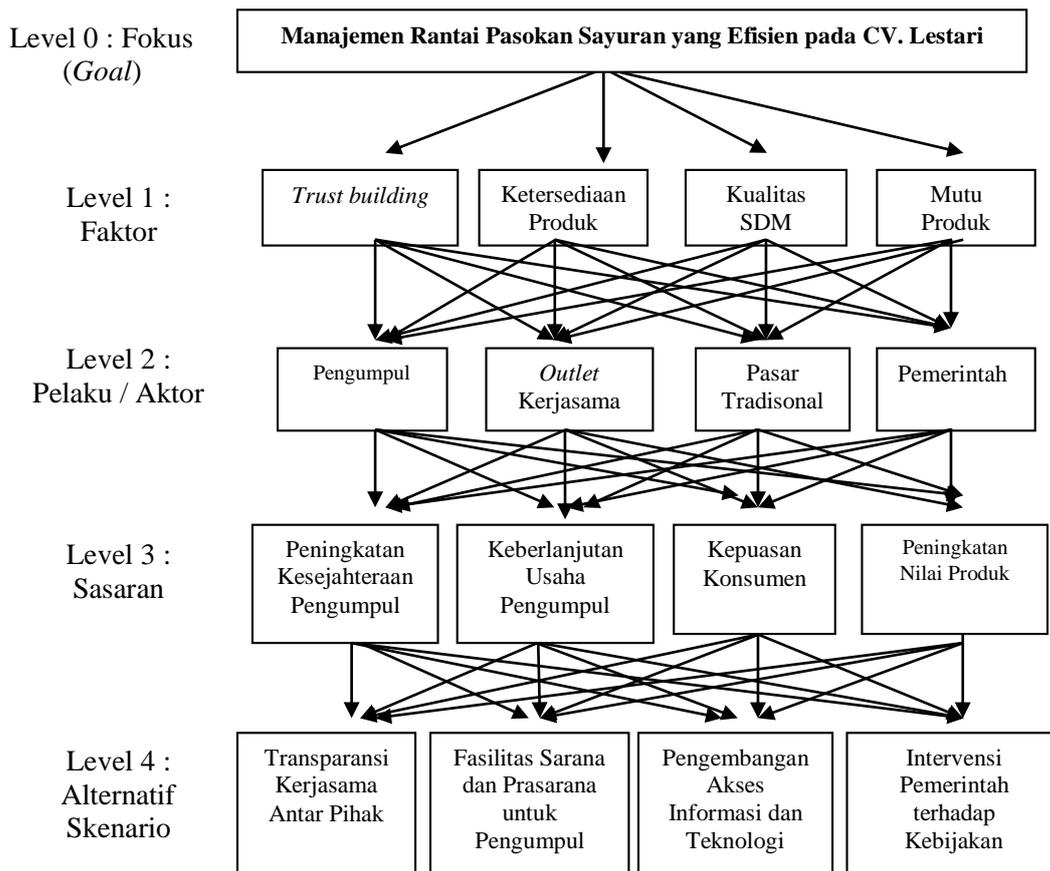
Faktor kedua yang diteliti yaitu aktor, dimana aktor yang paling berperan dalam upaya membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien adalah yang mempunyai nilai prioritas tertinggi yaitu sub-faktor *outlet* kerjasama dengan nilai prioritas sebesar (0.435), diikuti oleh sub-faktor pengumpul dengan nilai prioritas (0.292), kemudian sub-faktor pemerintah

dengan nilai prioritas (0.156) pada peringkat ketiga dan peringkat terakhir adalah sub-faktor pasar tradisional dengan nilai prioritas (0.117).

Dilihat dari faktor tujuan yang ingin dicapai, sub-faktor kepuasan konsumen menjadi prioritas pertama dengan nilai prioritas sebesar (0.515), disusul dengan sub-faktor tujuan peningkatan nilai produk dengan nilai prioritas (0.229) pada peringkat kedua, sub-faktor yang menempati peringkat ketiga yaitu keberlanjutan usaha pengumpul dengan nilai prioritas (0.166). sub-faktor peningkatan kesejahteraan pengumpul berada pada peringkat keempat dengan nilai prioritas sebesar(0.091).

Berdasarkan faktor nilai prioritas dari elternatif skenario, sub-faktor pada peringkat pertama dari empat faktor alternatif skenario yang telah ditentukan adalah fasilitas transparansi kerjasama antar pihak dengan nilai prioritas (0.547), kemudian sub-faktor kedua yang mendukung factor alternatif skenario yaitu pengembangan akses informasi dan teknologi dengan nilai prioritas (0.147), intervensi pemerintah terhadap kebijakan merupakan sub-faktor yang terdapat pada peringkat ketiga dengan nilai prioritas sebesar (0.143). Untuk peringkat keempat ditempati oleh sub-faktor fasilitas sarana dan prasarana untuk pengumpul dengan nilai prioritas (0.136).

Hasil penilaian prioritas untuk membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari dapat dilihat pada Gambar 1



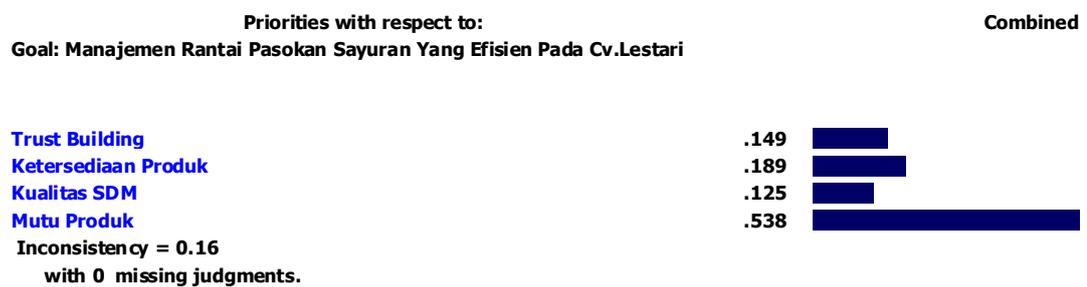
Gambar 1. Hasil Penilaian Prioritas untuk Membentuk Manajemen Rantai Pasokan Sayuran yang Efisien pada CV. Lestari

Intrepretasi Masing-Masing Kriteria

1. Perananan Faktor dan Proporsinya dalam Skenario

Pada AHP telah di *setting* sebuah *goal*/fokus yaitu membentuk rantai pasokan sayuran yang efisien. Beberapa faktor yang akan mendukung goal/fokus tersebut antara lain yang terpenting adalah sub-faktor mutu produk dengan nilai prioritas (0.538), kemudian sub-faktor ketersediaan produk dengan nilai prioritas (0.189), sub-faktor *trust building* dengan nilai prioritas (0.149) dan yang terakhir adalah sub-faktor kualitas SDM (90.125). Hal ini berarti bahwa menurut responden mutu produk menjadi prioritas utama dalam membentuk rantai pasokan sayuran yang efisien namun tetap dikombinasikan dengan faktor lain.

Model Name: Manajemen Rantai Pasokan Sayuran yang Efisien pada CV



Gambar 2. Grafik Sensivitas terhadap Faktor yang Membentuk Manajemen Rantai Pasokan Sayuran pada CV. Lestari

a. Mutu Produk (0.538)

Mutu produk menjadi sub-faktor yang sangat penting di dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari karena produk bermutu yang dapat bersaing di pasar. Untuk menjaga mutu produk, CV. Lestari melakukan pengendalian mutu yang melibatkan teknik dan kegiatan operasional yang ditujukan untuk memantau proses kerja dan mencegah munculnya hasil yang kurang baik agar tercapai hasil yang ekonomis. Pengendalian mutu yang diterapkan oleh CV. Lestari berupa pengendalian mutu di bagian penanganan dan mutu di bagian distribusi.

1) Pengendalian Mutu di Bagian Penanganan

Pengendalian sayuran pada CV. Lestari dilakukan pada saat sayuran tiba digudang. Sayuran tersebut langsung disortasi sesuai dengan ukuran dan ada tidaknya cacat, serta sesuai dengan kriteria yang ditetapkan perusahaan. Pemisahan dan pengecekan ini sifatnya manual sehingga tentunya kecermatan sangat diutamakan. Perlakuan untuk jenis sayuran berbeda sesuai dengan standarisasi konsumen. Setelah disortir kemudian dilakukan penimbangan sesuai dengan pesanan list konsumen.

Sayuran yang telah ditimbang tersebut kemudian dikemas. Pengendalian mutu juga dilakukan pada saat pengemasan. Kemasan untuk sayuran ditentukan oleh perusahaan dan berkoordinasi dengan *outlet* kerjasama. Pada dasarnya konsumen menginginkan produk pesannya dikemas dengan baik agar sampai ke tangan mereka dalam keadaan baik dan segar. Yang terpenting dari pengendalian di bagian penanganan oleh CV. Lestari adalah kecermatan, ketepatan, dan kecepatan dalam penanganan pekerjaan, serta menjaga ke higienisan produk.

2) Pengendalian Mutu di Bagian Distribusi

Pada pengendalian distribusi, hal dilakukan oleh CV. Lestari adalah dengan memperhatikan penataan produk sayuran dalam mobil *box* agar tidak rusak. Misalnya, bahan

makanan yang berbau tajam tidak boleh didekatkan dengan bahan makan lainnya, bahan makanan yang mudah hancur tidak boleh ditempatkan dalam satu plastik kontainer dengan bahan makanan yang keras. Kegiatan pendistribusian barang jualan harus memperhatikan waktu pengiriman agar sampai ke tangan konsumen tepat waktu dan dalam keadaan baik.

Kendaraan/sarana transportasi yang digunakan sebagai sarana pengangkutan barang harus disesuaikan sarana dengan jarak yang akan ditempuh guna menghindari hal-hal yang tidak diinginkan seperti faktor alam dan lainnya.

Sarana transportasi yang dimiliki CV. Lestari merupakan aset penting perusahaan yang menjamin kelancaran usaha, maka haruslah dirawat. Perawatan terhadap sarana transportasi merupakan bagian dari pengawasan mutu di bagian distribusi. Pemeriksaan rutin dilakukan agar sarana tersebut tidak sampai rusak, sehingga proses pengiriman barang dapat berjalan dengan baik.

b. Ketersediaan Produk (0.189)

Ketersediaan produk menjadi hal yang mendasar dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien. Sayuran yang selalu tersedia setiap hari akan membuat produsen tidak mencari alternatif produsen untuk memasok sayuran untuk *outlet* mereka. Ketersediaan sayuran yang tersedia setiap hari adalah usaha pengumpul dimana pengumpul telah memiliki jadwal rencana panen. Sayuran yang kontinu selalu tersedia akan memiliki daya saing.

c. *Trust Building* (0.149)

Trust building diantara anggota rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari sangat dijunjung tinggi, terlihat dari pengumpul tidak memerlukan kontrak tertulis dengan perusahaan begitu juga outlet kerjasama dengan perusahaan, walaupun sistem pembayaran seringkali mengalami proses tunda. Kepercayaan yang mendasari hubungan kerjasama hubungan kerja diantara anggota rantai pasokan. Kepercayaan dalam hal ini adalah tidak melakukan hal-hal yang merugikan bagi semua anggota rantai pasok dan bersedia menerima resiko.

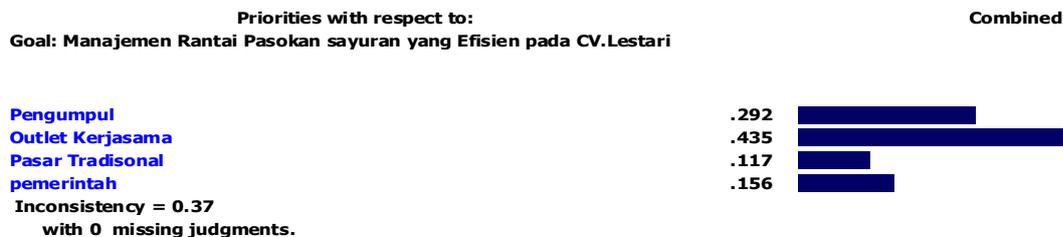
d. Kualitas SDM (0.125)

Kualitas SDM dinilai sangat kecil pengaruhnya dalam mencapai *goal*. Kecilnya nilai pada kualitas SDM dimungkinkan memang para pihak memandang kualitas SDM sebagai faktor penunjang dalam membentuk manajemen rantai pasokan yang efisien pada CV. Lestari. Ketika kualitas SDM tidak memadai maka hasil yang diharapkan tidak akan maksimal.

2. Peranan Aktor dan Proporsinya dalam Skenario

Pada Gambar 1 dapat diketahui bahwa dengan prioritas skenario yang sama yaitu efisien rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari, *outlet* kerjasama memiliki peran yang sangat penting terlihat dari nilai prioritasnya 0.435 lebih tinggi dari pada aktor yang lain, yaitu pengumpul dengan nilai prioritas 0.292, pemerintah dengan nilai prioritas 0.156 dan terakhir pasar tradisional dengan nilai prioritas 0.117. Namun sekecil apapun nilai prioritasnya, semua pihak harus bekerjasama untuk mencapai *goal* yang diinginkan bersama.

Model Name:



Gambar 3. Grafik Aktor/Pelaku yang Membentuk Manajemen Rantai Pasokan Sayuran

a. *Outlet* Kerjasama (0.435)

Outlet kerjasama menjadi pihak yang memberikan jaminan pemasaran produk yang dihasilkan. Dukungan pihak *outlet* kerjasama dalam aspek pemasaran akan mempengaruhi keberlanjutan dan keberhasilan bisnis sayuran dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari. Dengan adanya jaminan pasar, yang pasti dan pengumpul tidak perlu bingung untuk menjual produknya.

b. Pengumpul (0.292)

Pengumpul memiliki peran dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien karena peran dalam menjembatani antara kebutuhan ekonomi petani sayuran dan kebutuhan pasokan perusahaan. Sebagai perantara (*middleman*) pada CV. Lestari, baik yang merupakan kepanjangan tangan perusahaan maupun asosiasi, pengumpul juga diperlukan untuk melakukan pendekatan kepada petani seperti mengenai kondisi hasil panen ataupun harga beli. Semua itu dilakukan pengumpul untuk bersama-sama berusaha membentuk manajemen rantai pasokan yang efisien sehingga kesejahteraan bersama dapat tercapai.

c. Pemerintah (0.156)

Pemerintah dinilai lebih kecil pengaruhnya dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari. Hal ini mungkin dikarenakan peran pemerintah yang dirasakan kurang dalam mencapai *goal*. Padahal, banyak pihak yang berharap pemerintah sebagai penentu arah kebijakan pengembangan agribisnis sayuran, kebijakannya yang mengakomodasi berbagai elemen terkait merupakan kekuatan yang dapat menjadi pendukung untuk membentuk rantai pasokan sayuran yang efisien.

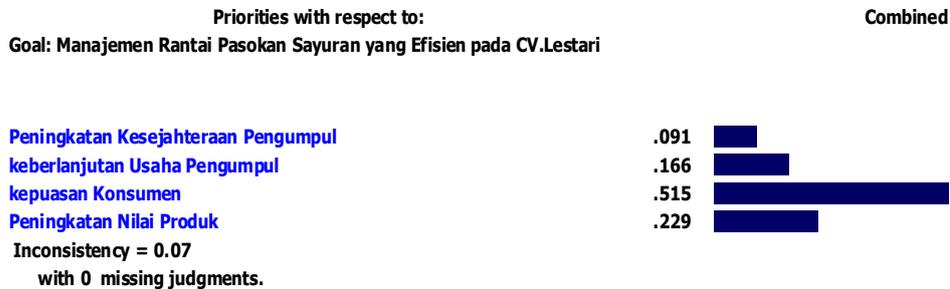
d. Pasar Tradisional (0.117)

Pasar tradisional dinilai paling kecil pengaruhnya dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari, hal ini dimungkinkan karena peran pasar tradisional tidak terlalu berpengaruh dalam mencapai *goal*. Akan tetapi bagi perusahaan pasar tradisional dinilai oleh perusahaan sangat tinggi pengaruhnya karena produk-produk yang tidak lolos dari proses sortasi dari gudang akan dijual langsung ke pasar tradisional untuk mengurangi kerugian signifikan apabila produk tersebut gagal diorder oleh *outlet* kerjasama.

3. Sasaran dan Proporsinya dalam Skenario

Perumusan sasaran sangat berperan dalam menentukan skenario yang akan diambil. Dalam hal ini, dapat dilihat secara sebaliknya, seberapa besar skenario yang telah dibuat dapat menjawab tujuan yang diinginkan untuk mencapai *goal* pencapaian efisiensi rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari. Dari grafik dibawah ini dapat dilihat bahwa keempat tujuan hampir merata satu sama lain akan tetapi prioritas kepuasan konsumen memiliki nilai prioritas yang paling tinggi dibandingkan dengan yang lainnya (0.515), peningkatan nilai produk (0.229) diikuti dengan keberlanjutan usaha pengumpul (0.166) dan yang terakhir adalah peningkatan kesejahteraan pengumpul (0.091). Dengan demikian dapat diartikan bahwa pada setiap skenario yang telah dibuat, masing-masing dapat secara proporsional menjawab tujuan yang ingin dicapai oleh semua pihak dalam rangka mencapai manajemen rantai pasokan yang adil dan lestari.

Model Name: pencapaian sasaran



Gambar 3. Grafik Sasaran Manajemen Rantai Pasokan Sayuran.

a. Kepuasan Konsumen (0.515)

Kepuasan konsumen mendapat prosentase yang yang paling tinggi dalam pencapaian *goal* efisiensi rantai pasokan pada CV. Lestari, karena manajemen rantai pasokan memiliki tujuan utama untuk memenuhi kepuasan konsumen. Manajemen rantai pasokan sayuran dibentuk untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang dimaksud adalah untuk menghasilkan produk yang lebih baik (*better*), lebih cepat (*faster*) dan lebih murah (*cheaper*). Apabila sayuran dari CV. Lestari dapat didistribusikan dengan kuantitas yang tepat, lokasi yang tepat dan waktu yang tepat maka konsumen baik dari wilayah Malang maupun Batu dapat terpuaskan.

b. Peningkatan Nilai Produk (0.229)

Peningkatan nilai produk dianggap menjadi tujuan kedua setelah kepuasan konsumen dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari. Peningkatan nilai produk dinilai dari peningkatan kualitas sayuran dan variabel pendampingnya, antara lain daya tahan sayuran, pasokan dan ketepatan dalam pengiriman. Apabila *outlet* kerjasama menginginkan nilai produknya meningkat maka perusahaan dan pengumpul bekerjasama dengan pengumpul harus melakukan tindakan-tindakan yang mendorong pada peningkatan nilai produk sayuran. Tindakan untuk meningkatkan nilai produk antara lain melakukan pensortiran secara seksama untuk memilih produk sayuran yang baik, menjaga kondisi pengiriman serta penyimpanan untuk menjaga kondisi sayuran, peningkatan teknologi produksi baik di perusahaan maupun transfer teknologi pada pengumpul sebagai pemasok perusahaan.

c. Keberlanjutan Usaha Pengumpul (0.166)

Untuk mempertahankan keberlanjutan usaha pengumpul, pihak lain harus turun tangan dalam membantu pengumpul. Bantuan dalam hal sarana dan prasarana bagi pengumpul akan membantu agar usaha mereka terus berlanjut. Hubungan ini selayaknya adalah hubungan saling membutuhkan antara pengumpul dan perusahaan. Peran perusahaan semisal dalam pemberian pinjaman modal kepada pengumpul akan menguntungkan semua pihak. Karena apabila usaha pengumpul berhenti, maka pasokan sayuran juga akan terhambat. Bila terhambat, manajemen rantai pasokan yang terbentuk tidak akan berjalan dengan efisien.

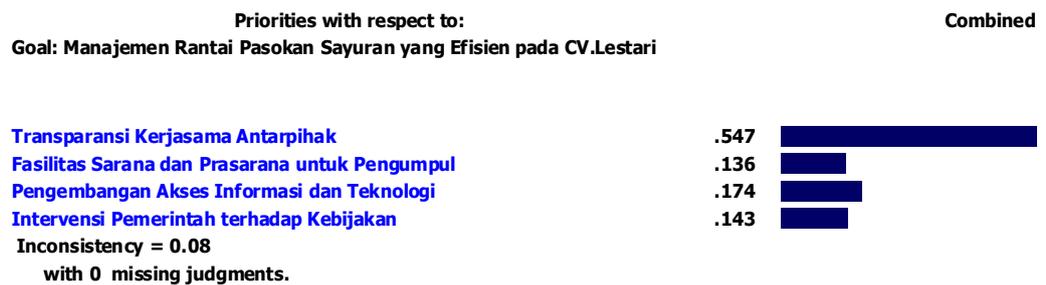
d. Peningkatan Kesejahteraan Pengumpul (0.091)

Peningkatan kesejahteraan pengumpul mendapat prioritas yang paling kecil dikarenakan tingkat kesejahteraan pengumpul sayuran di wilayah Batu dilihat dari penghasilannya sudah lumayan baik. Pengumpul menginginkan hidupnya sejahtera dan dapat memenuhi kebutuhannya lebih dari kehidupan sekarang. Mereka ingin adanya peningkatan nilai sayuran yang mereka jual kepada perusahaan. Peningkatan kesejahteraan pengumpul selalu diupayakan oleh perusahaan maupun pemerintah.

4. Prioritas Skenario dalam Mencapai Goal

Dalam mencapai *goal* efisiensi rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari, dirumuskan beberapa skenario strategi. Prioritas tertinggi skenario adalah transparansi kerjasama antar pihak (0.547) sehingga fokus pada strategi yang dimaksud dinilai efektif untuk mencapai manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien. Skenario yang selanjutnya adalah pengembangan akses informasi dan teknologi (0.174), intervensi pemerintah terhadap kebijakan (0.143) dan fasilitas sarana dan prasarana untuk pengumpul (0.547).

Model Name: Alternatif Tujuan



Gambar 5. Grafik Senitivitas Prioritas Skenario dalam Mencapai *Goal*

a. Transparansi Kerjasama Antar Pihak (0.547)

Dalam melakukan kerjasama, hal yang penting untuk dijadikan pemahaman bersama adalah adanya transparansi. yang dimaksud dalam hal ini adalah menciptakan transparansi dalam sebuah kesepakatan jangka panjang antar anggota rantai pasokan, termasuk membangun forum komunikasi bersama sehingga semua anggota rantai pasokan dapat mengetahui keadaan pasar, aturan yang ada, dan yang terpenting adalah mendorong kejujuran antar anggota rantai pasokan yang bekerjasama, misalkan kerjasama antar perusahaan dengan pengumpul maupun kerjasama perusahaan dengan *outlet*. Dengan adanya transparansi, maka perdagangan yang adil akan dapat tercapai dengan mudah. Transparansi dalam kerjasama ini dapat diwujudkan dalam distribusi informasi yang merata tentang pasar maupun harga.

b. Pengembangan Akses Informasi dan Teknologi (0.174)

Pengembangan akses informasi dan teknologi menjadi prioritas strategi dalam mencapai manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien. Akses informasi yang perlu dikembangkan dalam hal ini adalah pada tingkat pengumpul, diharapkan semua pihak dapat mengetahui kondisi pasar maupun harga. Dengan pengetahuan ini diharapkan pengumpul dapat memiliki posisi tawar yang baik di dalam rantai pasokan. Tindakan kongkrit yang dapat dilakukan untuk mengembangkan akses informasi antara lain dengan sering melakukan diskusi bersama antar anggota rantai pasok.

Pengembangan teknologi dapat dicapai melalui transfer teknologi dari perusahaan, *outlet* kerjasama, pasar tradisional sampai pengumpul, sehingga teknologi yang terintegrasi dapat dimanfaatkan untuk tujuan peningkatan nilai produk dan juga akan meningkatkan kesejahteraan.

c. Intervensi Pemerintah terhadap Kebijakan (0.143)

Intervensi pemerintah mendapat prioritas ketiga, padahal hal ini sangat diperlukan terutama untuk menyediakan sarana dan prasarana pascapanen, kebijakan perdagangan dan sebagainya.

Nilai prioritasnya yang relatif rendah ini dikarenakan peran intervensi pemerintah selama ini kurang. Informasi dari perusahaan mengatakan bahwa intervensi pemerintah di rasa kurang, salah satunya adalah dalam bantuan teknologi penyimpanan pascapanen maupun penyuluhan

penanganan pasca panen, maupun penyuluhan usaha. Peran pemerintah sebagai fasilitator, regulator dan motivator sangat diharapkan dalam menciptakan usaha yang lebih baik.

d. Fasilitas Sarana dan Prasarana untuk Pengumpul (0.136)

Fasilitas sarana dan prasarana untuk pengumpul memiliki prioritas yang paling rendah, namun bila sarana dan prasarana produksi serta terpenuhi dalam jumlah yang cukup, jenis yang sesuai, kualitas yang baik dan harga yang terjangkau akan sangat mendukung dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari. Oleh karena itu, ketersediaan sarana seperti timbangan, sarung tangan, masker, obat-obatan serta sarana penunjang lainnya perlu dilakukan dengan perencanaan yang sesuai untuk kebutuhan dan digunakan pada waktu dan tempat yang tepat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan dalam penelitian, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Adapun struktur rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari adalah sebagai berikut:
 - a. Pengumpul tebas → CV. Lestari → *Outlet* Kerjasama → Konsumen Akhir
 - b. Pengumpul tebas → CV. Lestari → Pasar Tradisional → Konsumen Akhir
2. Dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien pada CV. Lestari yang dianalisis dengan metode AHP menggunakan software *expert cho ice 11* diperoleh bahwa sub-faktor mutu produk merupakan faktor utama yang paling menentukan dalam membentuk manajemen rantai pasokan sayuran yang efisien dengan bobot prioritas sebesar (0,538). Pada faktor pelaku yang dinilai paling berperan dalam pencapaian efisiensi rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari adalah sub-faktor *outlet* kerjasama dengan nilai prioritas (0,435). Sub-faktor prioritas kepuasan konsumen dengan nilai prioritas (0,515) merupakan faktor sasaran yang memiliki nilai tertinggi. Dalam mencapai faktor sasaran kepuasan konsumen alternatif skenario yang dipilih yaitu sub-faktor transparansi kerjasama antar pihak, dengan nilai prioritas sebesar (0,547)

Saran

Saran yang dapat diberikan kepada CV. Lestari sebagai *supplier* sayuran antara lain sebagai berikut :

1. Rekomendasi yang diusulkan guna membentuk manajemen rantai pasokan yang efisien pada CV. Lestari berdasarkan kesimpulan yang telah diberikan adalah perlunya perhatian terhadap peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja sepanjang mata rantai, dengan adanya peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) diharapkan aliran produk sepanjang rantai pasokan akan berjalan dengan baik pula. Selanjutnya adalah perlunya perhatian terhadap pasokan sayuran dengan tujuan akhir pasar tradisional, meskipun pasar tradisional merupakan tujuan penjualan alternatif, namun pasokan perlu diperhatikan untuk mengurangi kerugian yang lebih besar. Serta perlunya peningkatan kenyamanan kerja bagi pengumpul, dengan terciptanya kenyamanan bagi pengumpul, maka kerjasama yang baik akan semakin terjalin.
 - a. Dengan mengetahui manajemen rantai pasokan sayuran pada CV. Lestari dan mengetahui faktor-faktor, aktor/pelaku, tujuan serta alternatif skenario yang membentuk manajemen rantai pasokan yang efisien diperlukan upaya penelitian lebih lanjut terhadap upaya manajemen rantai pasokan melalui kajian pengembangan nilai tambah produk dan aspek

finansial serta kajian tentang etika bisnis dalam kemitraan baik dilihat dari sisi pengumpul, outlet kerjasama, pasar tradisional, maupun sisi perusahaan sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES. 2008.
- Vorst. 2006. *Performance Measurement InAgri-Food Supply Chain Networks*. Hollandseweg Netherland: Logistics and Operations Reasearch Group. Wageningen University: Netherland.
- Saaty, T. Lorie. 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin, Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Pustaka Binama Pressindo.
- Chopra, Sunil and Peter Meindl, 2004. *Supply Chain Management Strategy, Plannig, and Operation*. Second Edition.