

# 1 PENDAHULUAN

## Latar Belakang

Sayuran memiliki peranan penting sebagai sumber vitamin dan mineral esensial bagi kesehatan manusia, terutama sayuran yang masih segar dan bebas polusi. Gunawan (2001) dan Khomsan (2004) menyatakan bahwa sebagian besar sayuran sangat bermanfaat sebagai sumber serat bagi kesehatan manusia karena di dalamnya mengandung hidrat arang utuh, serat, vitamin, dan mineral dan zat besi yang penting untuk pembentukan darah. Oleh karena itu sayuran memiliki peranan dalam rangka memenuhi kebutuhan akan vitamin dan mineral dalam pola makan manusia sehari-hari.

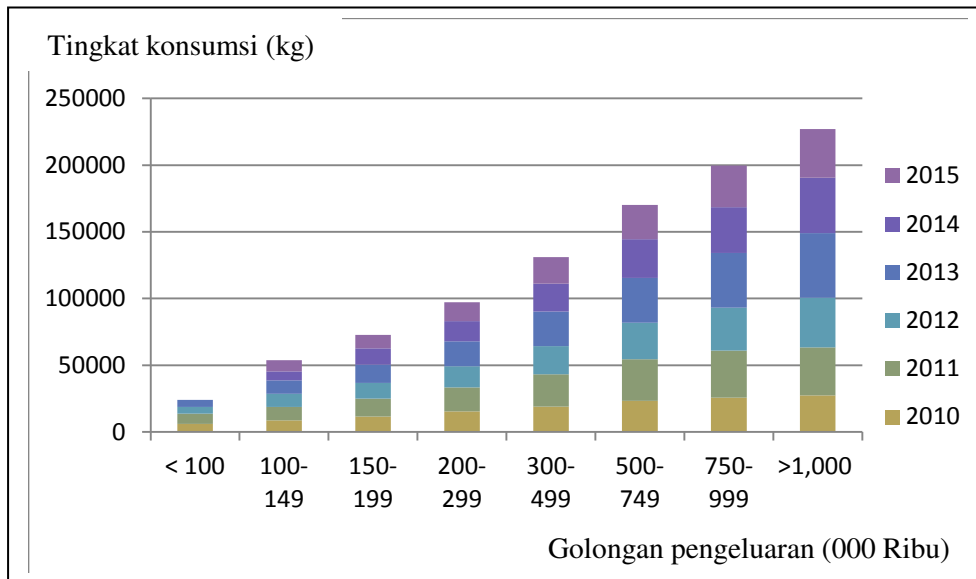
Konsumsi sayuran per kapita pada masyarakat umumnya mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Rata-rata pengeluaran per kapita masyarakat untuk sayuran mengalami fluktuatif antara 3.66-4.17% dari tahun 2011 hingga 2014 (Tabel 1). Komoditas sayuran menempati urutan kelima dari total 14 kelompok barang lainnya yang dikonsumsi masyarakat Indonesia. Hal tersebut mengindikasikan adanya kesadaran masyarakat untuk mengkonsumsi sayuran dalam menu sehari-hari mereka.

Tabel 1 Persentase pengeluaran rata-rata per kapita sebulan menurut kelompok barang dari tahun 2011-2014

Bahan Makanan	Tahun (%)			
	2011	2012	2013	2014
Padi-padian	7.93	8.52	7.85	7.29
Umbi-umbian	0.50	0.43	0.46	0.46
Ikan	4.20	4.14	4.00	4.02
Daging	2.02	2.16	1.84	1.93
Telur dan Susu	2.87	2.87	2.95	3.01
Sayur-sayuran	4.02	3.70	4.17	3.66
Kacang-kacangan	1.29	1.32	1.29	1.27
Buah-buahan	2.11	2.36	2.08	2.30
Minyak dan lemak	1.85	1.87	1.60	1.57
Bahan minuman	1.87	1.70	1.82	1.67
Bumbu-bumbuan	1.04	0.99	0.95	0.93
Konsumsi lainnya	1.07	1.05	0.99	0.96
Makanan jadi	12.78	12.18	12.78	12.96
Tembakau dan sirih	5.45	6.08	6.12	6.18

Sumber: Departemen Kementerian Pertanian (2016), diolah dari Hasil Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas) Triwulan I-III tahun 2011 sampai dengan tahun 2014

Tingkat konsumsi sayuran yang mengalami peningkatan dipengaruhi juga oleh peningkatan pendapatan di masyarakat. Hal ini disebabkan kemampuan dan daya beli masyarakat untuk mengkonsumsi sayuran semakin bertambah. Tingkat konsumsi sayuran berdasarkan golongan pendapatan disajikan pada Gambar 1.



Sumber: Diolah dari Biro Pusat Statistik (2016)

Gambar 1 Rata-rata pengeluaran per kapita untuk komoditi sayuran-sayuran di daerah perkotaan dan pedesaan menurut golongan pengeluaran pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2014 (Ribu)

Berdasarkan kondisi tersebut, sayuran memiliki peranan yang sangat penting untuk memenuhi konsumsi kebutuhan masyarakat sehari-hari. PT Sayuran Siap Saji merupakan salah satu perusahaan agribisnis sayuran segar potong (*fresh cut*) seperti brokoli, ceisin, tomat, *Lettuce head*, kol, kembang kol, kacang panjang, wortel, bit, mentimun, bayam dan paprika. Perusahaan tersebut memasok sayuran ke beberapa konsumen *retail* berupa restoran siap saji di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi seperti: Bakmi Gajah Mada, 7 Eleven, Domino, Sate Khas Senayan, Pizza Marzano, Rejuve, D' Crepes, TGI Fridays, Moss Burger, Daihatsu, Johny Rocket, Nam Nam Resto, Langgan Segar, Darmawan Park, Sopra & Opera, Purantara, Hisana FC, Family Mart. Konsumen *retail* tersebut selalu menyajikan sayuran segar dalam produknya, misalnya sayuran sebagai *topping* pada makanan pizza, sayuran potong yang disajikan bersama hidangan makanan mie, dan burger. Permintaan konsumen *retail* untuk sayuran segar potong (*fresh cut*) ke PT Sayuran Siap Saji dari tahun 2014 hingga tahun 2016 disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Rata-rata permintaan sayuran segar potong (*fresh cut*) konsumen *retail* PT Sayuran Siap Saji selama tahun 2014 sampai dengan tahun 2016

Jenis sayuran segar potong ( <i>fresh cut</i> )	Konsumen <i>retail</i>	Total kebutuhan (Kg)		
		2014	2015	2016
Brokoli	Sate Senayan, Moss Burger, Bakmi Gajah Mada	11 541	13 287	10 279
Ceisim	Bakmi Gajah Mada, Daihatsu, Purantara	234 370	216 428	205 279
Tomat	Purantara, D Crepes, Daihatsu, Fresh Food, Johnny Rocket, Moss, Trias Tanjung, Burger, Pizza, Morzano, 7 Eleven, TGI Fridays, Sopra & Opera, Langgan Segar, Family Mart	42 706	73 505	48 607
<i>Lettuce head</i>	Purantara, D Crepes, Daihatsu, Moss Burger, Sopra & Opera, Nam-Nam, Hisana	17 614	11 293	15 823
Kol	Purantara, Moss Burger, Daihatsu, Nam-Nam, Trias Tanjung	5 929	23 244	22 581
Kembang kol	Bakmi Gajah Mada, Daihatsu, Purantara	16 282	15 857	16 737
Kacang panjang Wortel	Sate Senayan, Daihatsu Moss Burger, Rejuve, Darmawan Park, Langgan Segar	3 776	46 988	26 494
Bit	Rejuve, Langgan Segar	2 095	16 974	11 603
Mentimun	Rejuve, Langgan Segar	9 306	5 510	8 868
Bayam	Rejuve, Langgan Segar	2 256	5 844	16 263
Paprika	Sate Senayan Pizza Marzano, Fresh Food, Domino, Purantara, TGI Fridays, Daihatsu, Jony Rocket, Sopra dan Opera Blanc, Trias Tanjung	10 681	10 311	11 205
		21 692	27 206	31 747

Sumber: PT Sayuran Siap Saji (2016)



**SB-IPB**  
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

Pada kondisi tertentu, permintaan sayuran segar potong mengalami peningkatan seperti liburan hari raya, liburan sekolah, dan tahun baru. Namun demikian perusahaan masih mengalami kendala dalam memenuhi permintaan tersebut. Permasalahan yang dihadapi PT Sayuran Siap Saji, diantaranya jumlah dan ketersediaan produk sayuran segar potong (*fresh cut*) belum bisa memenuhi 100% konsumen *retail*. Total permintaan dan persentase pemenuhan kebutuhan produk sayuran segar potong (*fresh cut*) untuk konsumen *retail* dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3 Total permintaan konsumen *retail* untuk produk sayuran segar potong dan persentase pemenuhan kebutuhan sayuran *fresh cut* tahun 2014 sampai dengan tahun 2016

Konsumen <i>retail</i>	Total permintaan sayuran (Kg)					
	2014		2015		2016	
	Order	kirim	order	kirim	order	kirim
Domino's Pizza	55 505	55 407	61 197	60 853	103 315	93 087
Bakmi GM	260 824	262 193	267 826	251 326	228 936	209 936
7 Eleven	181 060	179 848	226 873	226 494	91 172	83 172
Sate Khas	6 383	6 290	60 997	60 686	91 385	91 372
Senayan						
D' Crepes	16 814	16 305	9 294	9 085	53 642	46 104
Pizza Marzano	12 743	10 998	9 997	9 870	7 323	6 399
Lawson	1 234	1 234	35 327	34 982	37 101	35 735
Moss Burger	4 971	4 613	3 997	3 848	1 875	1 774
Daihatsu	2 633	2 422	3 834	3 068	2 551	2 155
Langgan Segar	286	278	7 399	7 047	689	412
Kolektif	4 614	4 077	2 893	2 621	1 223	1 032
Johny Rocket	3 723	3 643	0	0	3 714	3 151
San Miguel	205	205	0	0	148	130
Nam Nam	0	0	5 975	5 675	5 782	5 165
Resto						
Hisana FC	0	0	87	27	312	299
Soejasch	0	0	689	600	3562	3300
Purantara	0	0	6 170	5 929	3 978	3 751
Rejuve	0	0	42 201	41 965	53 627	49 159
Fresh Food	0	0	0	0	4 325	3 633
Guiliani	0	0	0	0	67	62
Ristorante						
Jittlada	0	0	0	0	147	54
Megah Multi						
Rasa	0	0	0	0	8	4
Le Gitt	15 150	15 160	0	0	0	0
Sewu Segar	6 774	6 549	0	0	0	0
Family Mart	5 549	5 518	247	177	0	0
TGI Friday	450	361	3 275	2 968	0	0
Darmawan Park	0	0	447	207	0	0
Sopra & Opera	0	0	1 598	175	0	0
Trias Tanjung	0	0	7 223	6938	0	0
Total (Kg)	584 908	579 829	747 064	740 408	649 935	688 621
Persentase pemenuhan pesanan (%)		99.13		97.03		95.27

Sumber: PT Sayuran Siap Saji (2016)

Berdasarkan Tabel 3 diatas, terjadi penurunan persentase pemenuhan sayuran segar potong (*fresh cut*) di tingkat konsumen *retail* dari tahun 2014 hingga tahun 2016. Kondisi ini harus diantisipasi dengan pengukuran kinerja rantai pasok dan kemitraan antara petani mitra dan perusahaan.

Pemenuhan kebutuhan sayuran sangat berkaitan dengan kegiatan memproduksi sayuran di lapangan, proses distribusi, pengolahan produk oleh perusahaan hingga sampainya produk di tangan konsumen. Ketersediaan bahan baku sayuran ini erat kaitannya dengan kegiatan rantai pasok sayuran mulai dari tingkat petani sebagai penghasil (*source*), tengkulak/pengumpul (distributor tingkat ke-1), koperasi (distributor tingkat ke-2) dan perusahaan (distributor tingkat ke-3) hingga sampai ke tangan konsumen (*retail* dan konsumen akhir). Ketersediaan bahan baku dan ketepatan jadwal pengiriman produk sangat dipengaruhi oleh pengelolaan rantai pasok yang baik agar produk tersedia dan pengiriman produk ke konsumen yang tepat waktu. Pencapaian tujuan yang tepat hanya dapat dilakukan dengan pengelolaan manajemen rantai pasok. Kalakota dan Robinson (2001) serta Prawirosentono (2007) menyatakan bahwa manajemen rantai pasok adalah sebuah proses di mana produk diciptakan dan di distribusikan hingga ke tingkat konsumen. Manajemen rantai pasok sebenarnya mengacu kepada sebuah jaringan kerja (*network*) yang saling berhubungan dengan tujuan untuk mempertahankan kemitraan baik dalam upaya untuk memperoleh bahan baku, proses produksi hingga proses distribusi yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan menjual barang pada waktu yang tepat, barang yang tepat dan harga yang logis. Mengingat sangat pentingnya peranan rantai pasok dalam penyediaan produk mulai dari bahan baku di tingkat petani hingga sampainya produk ke tangan konsumen sehingga diperlukan adanya suatu pengukuran kinerja rantai pasok.

Usaha-usaha untuk mencapai produksi yang maksimal demi pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap produk-produk pertanian tersebut, diperlukan kerjasama yang baik antara para petani pemasok, distributor, maupun perusahaan (pengolahan produk) dalam bentuk pola kemitraan. Hal ini bertujuan untuk menjamin ketersediaan produk dan menghindari terjadinya kelangkaan produk baik di tingkat petani maupun di tingkat distributor lainnya. Adanya hubungan kemitraan bisa memperpendek jalur pemasaran sehingga petani tidak mengeluarkan biaya produksi yang lebih besar dalam memasarkan produknya dan tujuan lainnya yaitu agar produk sampai ke tangan konsumen. Wang (2012) menyatakan bahwa peranan para distributor sangat penting karena dapat mengurangi biaya produksi dan biaya transportasi serta mendorong peningkatan angka penjualan sehingga dapat meningkatkan pendapatan para petani, dengan cara: menerapkan sistem keuangan (bantuan berupa dana pinjaman) atau bantuan dana penyimpanan (*inventory subsidies*).

PT Sayuran Siap Saji melakukan kemitraan bersama petani pemasok dalam memenuhi ketersediaan bahan baku berupa sayuran segar, seperti: brokoli, ceisin, tomat, *Lettuce head*, kol, kembang kol, kacang panjang, wortel, bit, paprika, mentimun dan bayam. Bentuk kerjasama ini dituangkan dalam surat perjanjian (kontrak kerja) sehingga hubungan ini bersifat mengikat karena terdapat hak dan kewajiban yang harus dipatuhi oleh kedua belah pihak. Petani yang menjadi mitra PT Sayuran Siap Saji diantaranya petani-petani yang berasal dari kota Bogor, Bandung (Lembang) dan Garut. Hal-hal yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam melakukan kemitraan adalah kedekatan lokasi dan lingkungan penanaman yang cocok untuk sayuran tertentu.

Selama ini hubungan antara petani dan perusahaan terbentuk berdasarkan sistem kepercayaan dan bersifat mengikat karena segala hal dan kewajiban kedua

belah pihak tertuang dalam kontrak kerja. Kemitraan adalah strategi untuk mengatasi tingkat permintaan yang tinggi dan sumber daya lahan serta modal yang terbatas. Syarat berhasilnya suatu kerja sama dalam suatu sistem jaringan kemitraan antara lain: saling menguntungkan, saling membutuhkan, jujur dan keterbukaan (Subarkah 2009). Hubungan kemitraan ini akan mempengaruhi keberlangsungan kerjasama diantara pihak-pihak yang terkait. Oleh karena itu, analisis kemitraan antara petani mitra dan perusahaan perlu dilakukan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terjadi dalam kemitraan selama ini sehingga dapat meningkatkan kinerja rantai pasok. Selain itu hubungan antara perusahaan dan konsumen retail juga perlu dikaji. Ujung tombak tingkat kepuasan konsumen sebagai pemakai (*end user*) erat hubungannya dengan kinerja rantai pasok dimana semua pihak terlibat mulai dari proses hulu hingga ke hilir.

Berdasarkan alasan-alasan tersebut, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengukur efisiensi kinerja rantai pasok di PT Sayuran Siap Saji. Neely *et al.* (1995) menyatakan bahwa pengukuran kinerja adalah proses mengukur keberhasilan dan efisiensi suatu kegiatan. Keberhasilan ini erat hubungannya dengan kebutuhan konsumen yang disatukan dengan pengukuran efisiensi skala ekonomi dalam pemanfaatan sumber daya perusahaan yang bertujuan untuk pencapaian tingkat kepuasan konsumen. Beamon (1999) menyatakan pengukuran kinerja rantai pasok adalah untuk mencapai efisiensi produksi, diantaranya dari segi biaya, waktu produksi, tanggapan konsumen dan fleksibilitas produk. Selain itu perlu mengingat pentingnya mempertahankan kepuasan konsumen demi keberlangsungan bisnis antara PT Sayuran Siap Saji sebagai pemasok sayuran segar potong (*fresh cut*) terhadap para pelanggannya perlu dilakukan analisis untuk melihat hubungan yang saling berpengaruh diantara variabel-variabel pembentuk kepuasan kemitraan.

Penilaian kinerja rantai pasok dilakukan untuk melihat keberhasilan suatu aktifitas yang melibatkan beberapa pelaku yaitu petani mitra, perusahaan dan konsumen *retail*. Penelitian ini menggunakan model SCOR (*Supply Chain Operation Reference*) yang telah direkomendasikan oleh Badan Rantai Pasok (*Supply Chain Council*, 2006). Penggunaan model SCOR memiliki kelebihan-kelebihan dimana menurut Badan Rantai Pasok (2006) yaitu sebagai metode yang mengkombinasikan elemen-elemen seperti teknik bisnis, *benchmarking*, dan praktek terbaiknya untuk diterapkan dalam rantai pasok.

Perumusan masalah adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja rantai pasok sayuran segar potong (*fresh cut*) di PT Sayuran Siap Saji?
2. Bagaimana bentuk kemitraan, dan faktor-faktor yang membentuk kepuasan dalam bermitra, khususnya antara petani mitra dan PT Sayuran Siap saji?
3. Bagaimana kepuasan dari hubungan kemitraan antara PT Sayuran Siap Saji dan konsumen *retail*?
4. Pengaruh kemitraan terhadap terhadap keberlangsungan hubungan kerja sama antara petani mitra dan perusahaan.

## Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis rantai pasok, nilai tambah dan mendesain kinerja rantai pasok PT Sayuran Siap Saji.
2. Menganalisis bentuk kemitraan dan pengaruhnya terhadap hubungan kemitraan antara petani mitra dan PT Sayuran Siap Saji.
3. Mengevaluasi kepuasan konsumen *retail* terhadap kemitraan yang dilakukan dengan PT Sayuran Siap Saji.
4. Mengevaluasi peranan kemitraan terhadap keberlangsungan kerja sama antara petani mitra dan perusahaan.

## Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Akademisi yang memiliki konsentrasi terhadap rantai pasok. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi para pembaca dan menjadi referensi bagi peneliti yang berminat untuk melakukan penelitian di bidang yang sama atau penelitian lanjutan.
2. Peneliti bidang rantai pasok. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan khususnya mengenai keputusan dalam pengambilan rantai pasok dan sistem pola kemitraan yang tepat dengan aplikasi teori-teori yang telah didapatkan saat perkuliahan.
3. Perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan usulan strategis dalam meningkatkan kinerja rantai pasok yang melibatkan perusahaan, petani mitra dan konsumen *retail*.

## Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini hanya terbatas pada bahasan yang berfokus pada penilaian kinerja rantai pasok antara petani mitra, perusahaan dan konsumen *retail*. Hasil dari pengukuran metrik kinerja rantai pasok akan digunakan sebagai usulan strategis bagi perbaikan kinerja rantai pasok sayuran segar potong (*fresh cut*) perusahaan. Tujuan dari perbaikan kinerja rantai pasok untuk memenuhi kebutuhan konsumen *retail* yang merupakan pelanggan PT Sayuran Siap Saji.