

**ANALISIS KINERJA RANTAI PASOK AGRIBISNIS SAPI POTONG :
STUDI KASUS PADA PT KARIYANA GITA UTAMA, JAKARTA**

**PERFORMANCE ANALYSIS OF SUPPLY CHAIN FOR BEEF CATTLE:
CASE STUDY AT PT KARIYANA GITA UTAMA, JAKARTA**

Yayat Hidayat Fatahillah^{1)*}, Marimin²⁾, Harianto³⁾

¹⁾Divisi Research & Development, Perum BULOG, Jakarta
Email : fatahillah_yh@ymail.com

²⁾Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

³⁾Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi Manajemen, Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

A performance measurement model is a necessary tool for beef cattle supply chain network optimization. The performance measurement is conducted to support an objective planning, the performance evaluation, and determination of the future steps in strategic, tactical and operational levels. The purposes of this research were (i) to study the beef cattle supply chain management, (ii) to analyze the value added in each member of supply chain, and (iii) to analyze supply chain management performance. The methods used in this research were Hayami value added method and the Balanced Scorecard model combined with Fuzzy AHP. Beef cattle supply chain started from beef cattle importer as a supplier, PT Kariyana Gita Utama as producer (feedloter), and distributors (brokers and traders cutter) as customer. Based on the mechanism of the supply chain of beef cattle indicates that there were six models of the supply chain. Each model had a market segment that was affected by the prevailing system among members of the supply chain, customer location, and product quality. The measurement of value added in each member showed that small-scale trader (trader cutter) got the highest value added about 10.44%. The performance measurement of supply chain in PT Kariyana Gita Utama in 2009 showed that the total of target attainment was about 88.05%. Customer perspective was the highest of target attainment about 107.10%, and financial perspective was the lowest of target attainment about 78.97%.

Keywords: performance measurement, supply chain, balanced scorecard, fuzzy AHP, beef cattle

ABSTRAK

Model pengukuran kinerja diperlukan dalam rangka mengoptimalkan kinerja suatu proses. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mendukung perencanaan tujuan, evaluasi kinerja, penentuan rencana strategi taktis dan operasional rantai pasok. Tujuan penelitian ini adalah : (1) mempelajari manajemen rantai pasok sapi potong, (2) menganalisis nilai tambah pada beberapa anggota rantai pasok, dan (3) menganalisis kinerja rantai pasok. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah model *Asian Productivity Organization* (APO) untuk analisis deskriptif, metode Hayami untuk analisis nilai tambah dan model *Balanced Scorecard* yang diintegrasikan dengan *Fuzzy AHP* untuk mengukur kinerja rantai pasok. Rantai pasok sapi potong dimulai dari importir sapi bakalan sebagai pemasok, PT Kariyana Gita Utama sebagai produsen (*feedloter*) dan distributor (pedagang perantara dan pedagang pemotong) sebagai konsumen. Mekanisme rantai pasok sapi potong menunjukkan bahwa terdapat enam model rantai pasok. Masing-masing model memiliki segmen pasar yang dipengaruhi oleh sistem yang disepakati antar anggota rantai pasok, lokasi konsumen dan kualitas produk. Analisis nilai tambah menunjukkan bahwa pedagang pemotong memperoleh nilai tambah tertinggi sebesar 10,44%. Hasil pengukuran kinerja rantai pasok di PT Kariyana Gita Utama pada tahun 2009 menunjukkan bahwa total pencapaian kinerja sebesar 88,05%. Perspektif pelanggan menunjukkan pencapaian tertinggi sebesar 107,10% dan perspektif keuangan menunjukkan pencapaian terendah sebesar 78,97%.

Kata Kunci: pengukuran kinerja, rantai pasok, *Balanced Scorecard*, *fuzzy AHP*, sapi potong

PENDAHULUAN

Pemasaran produk-produk peternakan di Indonesia mengalami transformasi yang sangat cepat sebagai respon adanya peningkatan pendapatan, perubahan gaya hidup, industrialisasi, globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang cepat. Pada intinya konsumen semakin menuntut produk yang berkualitas, murah, dan waktu pengiriman yang tepat (Daryanto, 2009).

Penelitian ini berusaha untuk menjawab beberapa permasalahan yang berkaitan dengan perancangan pengukuran kinerja manajemen rantai pasok sapi potong yaitu: 1) gambaran struktur rantai pasokan sapi potong; 2) analisis nilai tambah agribisnis sapi potong di tingkat produsen dan distributor 3) pengukuran kinerja manajemen rantai pasok sapi potong.

Observasi terhadap rantai pasok sapi potong dilakukan untuk mengidentifikasi sejumlah

*Penulis untuk korespondensi

permasalahan yang sering muncul dalam manajemen rantai pasok dan nilai tambah pada masing-masing pelaku dalam rantai pasok sapi potong. Kegiatan manajemen rantai pasok merupakan bagian kegiatan dari rantai nilai (*value chain*) sehingga perbaikan manajemen rantai pasok akan berimplikasi positif pada rantai nilai tambah. Rantai nilai yang efektif akan memicu keunggulan nilai (*value advantage*) dan keunggulan produksi (*productivity advantage*) yang pada akhirnya meningkatkan keunggulan kompetitif (Simchi-Levi *et al.*, 2003)

Secara spesifik tujuan penelitian ini adalah (1) Mendeskripsikan mekanisme rantai pasok sapi potong yang selama ini dilakukan oleh PT Kariyana Gita Utama (PT KGU), mulai pemasok, produsen (*feedloter*), dan distributor, (2) Menghitung nilai tambah (*added value*) pada masing-masing anggota rantai pasok dan (3) Menganalisis dan mengukur kinerja rantai pasok sapi potong PT KGU menggunakan model *Balanced Scorecard* yang diintegrasikan dengan *Fuzzy AHP*.

Penelitian ini dibatasi pada lingkup bahasan mekanisme rantai pasok pada model yang paling dominan dilakukan yaitu: Pemasok Sapi Bakalan \Rightarrow Produsen/*Feedloter* (PT KGU) \Rightarrow Pedagang Perantara \Rightarrow Pedagang Pemotong \Rightarrow Pedagang Pengecer \Rightarrow Konsumen, Perhitungan nilai tambah pada tingkat produsen dan distributor serta analisis dan pengukuran kinerja rantai pasokan di perusahaan (PT KGU).

METODE PENELITIAN

Kerangka Pemikiran

Pendekatan *supply chain management* (SCM) diyakini akan mampu meningkatkan efektifitas setiap rantai distribusi dari produsen, pengolah, pedagang besar dan eceran, sehingga menjamin produk sesuai tuntutan konsumen.

Van der Vorst (2005) telah melakukan pengembangan manajemen rantai pasokan pada produk pangan hasil pertanian dengan mengacu pada kerangka pengembangan *Asian Productivity Organization* (APO). Aspek kajian disusun secara terstruktur yang meliputi sasaran rantai pasokan, struktur rantai pasokan, sumber daya, manajemen rantai, proses bisnis rantai, dan performa rantai pasokan. Melalui kajian terhadap aspek-aspek tersebut, dapat diketahui fenomena rantai pasokan yang terjadi dan selanjutnya dirumuskan usulan pengembangan yang terbaik.

Kaplan dan Norton (1996) mengembangkan konsep *Balanced Scorecard*, yaitu suatu metode yang mencoba mengukur kinerja suatu perusahaan dari berbagai perspektif, tidak hanya dari perspektif keuangan saja, tetapi juga dari perspektif yang lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Baghawat dan Sharma (2007) melakukan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* yang

diintegrasikan dengan model AHP untuk penentuan bobot masing-masing perspektif.

Teknik AHP konvensional memiliki beberapa kelemahan antara lain : (1) metoda AHP sebagian besar digunakan dalam aplikasi keputusan yang mempunyai nilai *crisp*, (2) metoda AHP tidak mempertimbangkan ketidakpastian, seringkali pengambilan keputusan selalu mengandung ambiguitas dan multiarti. Untuk tujuan model ketidakpastian seperti ini, aturan *fuzzy* (*fuzzy set theory*) dapat diintegrasikan dengan perbandingan berpasangan sebagai suatu perluasan dari AHP (Ayag dan Ozdemir, 2006). Dalam paper ini, pendekatan *fuzzy* AHP digunakan untuk menyusun ketidakpastian dan kekaburan pada penilaian bobot masing-masing perspektif *balanced scorecard*. Pendekatan *fuzzy* AHP yang digunakan adalah metode *synthetic extent* yang dikembangkan oleh Chang tahun 1996 (Aslin dan Gizlin, 2007).

Aspek fundamental yang perlu diperhatikan dalam SCM adalah manajemen kinerja dan perbaikan secara berkelanjutan. Untuk menciptakan kinerja yang efektif diperlukan sistem pengukuran yang mampu mengevaluasi kinerja rantai pasok secara holistic (Gunasekaran *et al.*, 2004). Sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*) sangat diperlukan sebagai pendekatan dalam rangka mengoptimalkan jaringan rantai pasok (Van der Vorst, 2006).

Kajian rantai pasokan pada sapi potong ini memerlukan investigasi yang menyeluruh. Untuk itu, diperlukan suatu metode analisis pengembangan yang komprehensif sehingga mampu menjawab permasalahan-permasalahan yang ada serta memberikan usulan yang mampu mengembangkan rantai pasokan menjadi lebih baik. Metode pengembangan rantai pasokan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada kerangka pengembangan *Asian Productivity Organization* (APO), yang meliputi enam aspek kajian yang terstruktur yaitu sasaran rantai pasokan, struktur rantai pasokan, sumber daya, manajemen rantai, proses bisnis rantai, dan performa rantai pasokan. Diharapkan setelah aspek-aspek tersebut dibahas, dapat diketahui fenomena rantai pasokan yang terjadi di lokasi studi saat ini dan dapat dirumuskan usulan pengembangan yang terbaik.

Praktek rantai pasok yang sehat dan baik dapat dilihat dari sebaran nilai tambah yang diperoleh masing-masing pelaku rantai pasok. Rantai pasok yang baik menuntut adanya prinsip pembagian keuntungan dan resiko yang adil diantara anggota rantai pasok. Oleh karena itu pada penelitian ini juga dilakukan analisis nilai tambah pada beberapa anggota rantai pasok. Konsep nilai tambah adalah pengembangan nilai yang terjadi karena adanya input yang diperlakukan pada suatu komoditas (Sudiyono, 2002). Perhitungan nilai tambah ini untuk pengolahan bahan baku. Dimana besarnya nilai tambah diperoleh dari pengurangan

bahan baku dan bahan input lainnya terhadap nilai produk yang dihasilkan, termasuk tenaga kerja.

$$\text{Nilai Tambah} = f \{K, B, T, U, H, h, L\}$$

dimana,

K = Kapasitas produksi

B = Bahan baku yang digunakan

T = Tenaga kerja yang digunakan

U = Upah tenaga kerja

H = Harga output

h = Harga bahan baku

L = Nilai input lain (nilai dan semua korbanan yang terjadi selama proses perlakuan untuk menambah nilai).

Model *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja rantai pasokan perusahaan. Model ini pernah digunakan oleh Baghwat dan Sharma (2007) untuk mengukur kinerja rantai pasok dan diintegrasikan dengan AHP. Model tersebut merupakan sebuah model komprehensif yang meninjau performa rantai dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Kerangka pemikiran penelitian ini disajikan pada Gambar 1.

Tahap pengukuran kinerja rantai pasok sapi potong PT KGU adalah sebagai berikut :

Tahap pertama

Pada tahap pertama, penjabaran visi, misi dan tujuan strategis dalam dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran sesuai model

Balanced Scorecard. Penyusunan tujuan startegis pada tahap ini melibatkan pihak internal perusahaan.

Tahap kedua

Pada tahap kedua, penyusunan sasaran strategis dan ukuran hasil (KPI) untuk masing-masing sasaran strategis pada empat perspektif *Balanced Scorecard*. Penyusunan sasaran strategis dan KPI pada tahap ini juga melibatkan pihak internal PT KGU. Output yang dihasilkan berupa hirarki *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk penilaian tingkat kepentingan oleh responden ahli.

Tahap ketiga

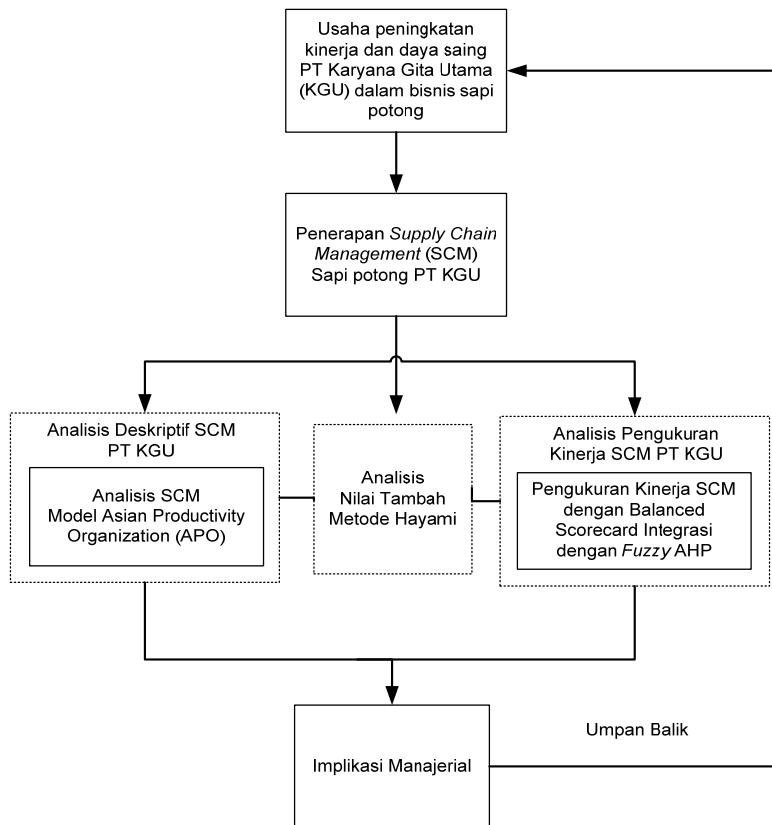
Pada tahap ketiga, penentuan bobot kepentingan pada hirarki yang tersusun untuk masing-masing perspektif, sasaran strategis, dan KPI oleh responden ahli dengan model AHP. Responden untuk penentuan bobot ini terdiri pihak internal perusahaan yaitu Direktur Utama dan Manager Operasi PT KGU, serta pihak eksternal yaitu praktisi agribisnis sapi potong dan akademisi dari Balai Penelitian Ternak Bogor.

Hasil penilaian oleh responden ahli selanjutnya diolah dengan *Software Expert Choice* Versi 2000 untuk melihat konsistensi penilaian oleh masing-masing responden ahli pada masing-masing tingkatan hirarki. Apabila terdapat penilaian yang tidak konsisten dari seorang responden, maka dikonfirmasi ulang kepada responden yang bersangkutan

Tabel 1. Prosedur perhitungan nilai tambah Metode Hayami

No	Variabel	Nilai
Output, Input, dan Harga		
1	Output (kg)	(1)
2	Bahan Baku (kg)	(2)
3	Tenaga Kerja Langsung (HOK)	(3)
4	Faktor Konversi	(4) = (1) / (2)
5	Koefisien Tenaga Kerja Langsung (HOK/kg)	(5) = (3) / (2)
6	Harga Output (Rp/kg)	(6)
7	Upah Tenaga Kerja Langsung (Rp/HOK)	(7)
Penerimaan dan Keuntungan		
8	Harga Bahan Baku (Rp/kg)	(8)
9	Harga Input lain (Rp/kg)	(9)
10	Nilai Output (Rp/kg)	(10) = (4) x (6)
11	a. Nilai Tambah (Rp/kg)	(11a) = (10) – (8) – (9)
	b. Rasio Nilai Tambah (%)	(11b) = (11a) / (10) x 100
12	a. Pendapatan tenaga kerja Langsung (Rp/kg)	(12a) = (5) * (7)
	b. Pangsa tenaga kerja langsung (%)	(12b) = (12a) / (11a) x 100
13	a. Keuntungan (Rp/kg)	(13a) = (11a) – (12a)
	b. Tingkat Keuntungan (%)	(13b) = (13a) / (10) x 100

Sumber : Sudiyono (2002)



Gambar 1. Kerangka pemikiran analisis kinerja rantai pasok sapi potong

Selanjutnya dilakukan pengolahan lanjutan dengan menggunakan *Fuzzy AHP* metode *Shyntetic Exrent* Chang dalam Askin dan Gizlin (2007) dengan langkah-langkah :

1. Mengubah bobot penilaian perbandingan berpasangan ke dalam bilangan triangular fuzzy (TFN) sesuai Tabel 2.
2. Melakukan penggabungan perbandingan dengan membuat rata-rata bilangan *fuzzy* dari beberapa responden tersebut agar diperoleh matriks berpasangan bilangan *fuzzy*, dengan menggunakan persamaan :
Jika terdapat n responden : $M_1(l_1, m_1, u_1)$, $M_2(l_2, m_2, u_2)$, $M_n(l_n, m_n, u_n)$
Rata-rata = $(M_1 + M_2 + .. M_n) \times 1/n = (l_1 + l_2 + .. l_n, m_1 + m_2 + .. m_n, u_1 + u_2 + .. u_n) \times 1/n$
3. Dari matriks berpasangan yang terbentuk ditentukan nilai *Fuzzy Synthetic Extent* untuk tiap-tiap kriteria utama dan sub kriteria dengan menggunakan persamaan :

$$S_{mi} = \sum_{j=1}^n m_{ij} \times \left[\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n m_{ij} \right]^{-1}$$

4. Membandingkan nilai *Fuzzy Synthetic Extent* dengan persamaan :

$$V(M_2 \geq M_1) = \begin{cases} 1, & \text{jika } m_2 \geq m_1 \\ 0, & \text{jika } l_1 \geq u_2 \end{cases}$$

$$\frac{l_1 - u_2}{(m_2 - u_2) - (m_1 - l_1)}, \text{ untuk kondisi lain}$$

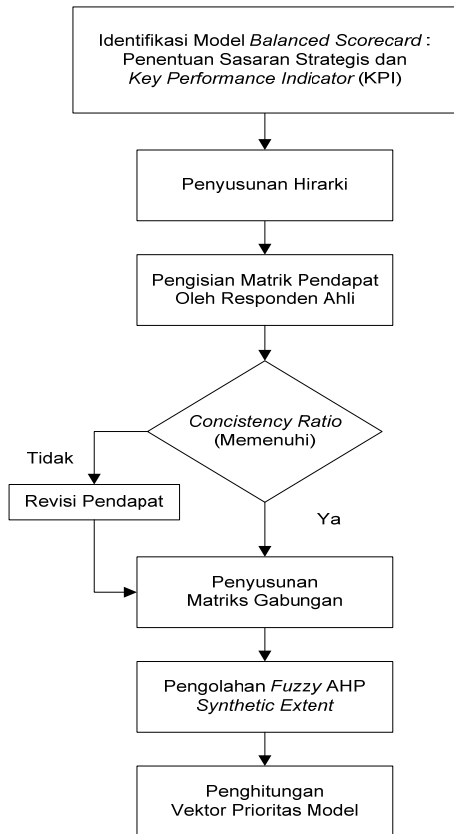
5. Dari hasil perbandingan nilai *Fuzzy Synthetic Extent*, selanjutnya diambil nilai minimum menggunakan operasi max dan min dengan persamaan :
 $V(M \geq M_1, M_2, \dots, M_k) = V[(M \geq M_1) \text{ dan } (M \geq M_2), \dots, (M \geq M_k)]$
 $= \min V(M \geq M_i)$, untuk $M_i = (i = 1, 2, 3, \dots, k)$.
6. Melakukan normalisasi vektor bobot dari nilai minimum yang diperoleh pada langkah (5).

Tahapan penentuan bobot prioritas model AHP dan pengolahannya dengan *Fuzzy AHP Synthetic Extent* dijelaskan sesuai diagram alir pada Gambar 2.

Tahap keempat

Pada tahap keempat, pengukuran kinerja rantai pasok PT KGU dengan menggunakan basis data target dan realisasi PT KGU Tahun 2009 yang terkait dengan rantai pasok. Pengukuran kinerja ini dilakukan untuk mengetahui apakah manajemen rantai pasok yang dijalankan oleh perusahaan telah mencapai target yang ditentukan atau belum.

Sebagai bahan perbandingan juga dilakukan pengukuran kinerja tahun 2007 dan tahun 2008.



Gambar 2. Tahapan penentuan bobot prioritas dengan Fuzzy AHP

Indeks kinerja dihitung dengan menggunakan rumus dari Kaplan dan Norton (1996) :

$$\text{Indeks Kinerja} = \frac{\text{Hasil Aktual}}{\text{Target}} \times 100 \%$$

Untuk mengukur indeks kinerja PT KGU secara keseluruhan berdasarkan target dihitung dengan rumus :

$$TI = \sum F_i \cdot W_i$$

dimana,

TI = Total Indeks

F_i = Indeks kinerja KPI

W_i = Bobot KPI

Guna mempermudah PT KGU dalam mengetahui hasil pengukuran kinerja rantai pasok secara deskriptif, maka dilakukan penggolongan KPI. Penggolongan KPI berdasarkan penentuan kelas dan interval dari KPI yang seluruhnya berjumlah n data pengukuran. Menurut Siagian dan Sugiarto (2000), untuk menentukan banyaknya kelas dan interval digunakan Kaidah Strurgess dengan rumusan :

- a. Banyaknya Kelas (K) = 1 + (10/3) log n, dimana n = banyaknya data.
- b. Range (R) = Nilai Observasi Terbesar – Nilai Observasi Terkecil.
- c. Perkiraan Interval kelas (I) = R/K.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Model Rantai Pasokan Sapi

Potong

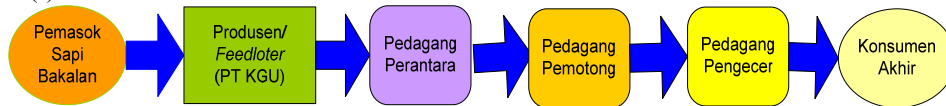
Secara umum aliran rantai pasokan sapi potong yang ditemukan pada penelitian ini mengikuti pola : Pemasok Sapi Bakalan ⇔ Produsen (Feedloter) ⇔ Distributor ⇔ Konsumen Akhir. Anggota primer rantai pasokan terdiri dari importir sapi bakalan dan pedagang sapi bakalan antar pulau sebagai Pemasok, PT KGU sebagai Produsen (Feedloter), pedagang perantara dan pedagang pemotong sebagai Distributor. Terdapat enam model aliran produk rantai sapi potong dari mulai pemasok sampai ke konsumen yang ditemukan pada penelitian ini. Masing-masing model dijelaskan pada gambar berikut:

Analisis pola rantai pasokan sapi potong menunjukkan bahwa pola rantai pasok sapi potong dipengaruhi oleh anggota rantai yang terlibat di dalamnya, aturan main atau sistem yang dibangun diantara pelaku rantai pasok, serta kualitas sapi potong. Lokasi konsumen sangat menentukan terhadap jumlah pelaku rantai pasok, secara umum lokasi konsumen yang jauh dari produsen menuntut adanya peran pedagang perantara. Demikian juga sistem yang dibangun di antara pelaku rantai pasok menentukan model struktur rantai pasok. Pelaku rantai pasok yang telah membangun kerjasama (kemitraan) dalam jangka waktu yang lama cenderung akan mempertahankan model rantai pasokan yang telah dibangun.

Sasaran pasar dibedakan berdasarkan kualitas produk yaitu Sapi Jenis *Bull* dan *Steer* untuk pangsa pasar yang lebih luas (modern dan tradisional) dan Sapi Jenis *Haiifer* untuk pasar tradisional. Sapi dipasarkan melalui pedagang perantara. Sedangkan sasaran pengembangan rantai pasok adalah memperluas area produksi dan menambah mitra beli dan jual.

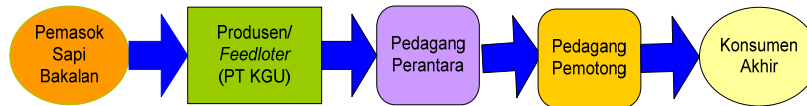
Dilihat dari aspek manajemen rantai, kerjasama dan pemilihan mitra beli maupun mitra jual diatur oleh Direktur Operasi melalui mekanisme yang disepakati bersama. Kesepakatan antara supplier dan perusahaan mencakup jumlah, kualitas dan harga; serta pembayaran tunai akan dilakukan setelah sapi bakalan sampai di kandang. Sumberdaya rantai mencakup sumberdaya fisik : farm penggemukan yang cukup luas, sarana dan akses jalan yang cukup baik, teknologi : penerapan teknologi pakan konsentrat, sumberdaya manusia dan permodalan.

Model Pertama (I) :



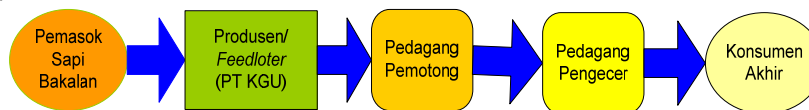
Gambar 3. Struktur rantai pasok sapi potong model (I)

Model Kedua (II) :



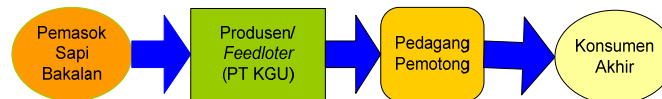
Gambar 4. Struktur rantai pasok sapi potong model (II)

Model Ketiga (III) :



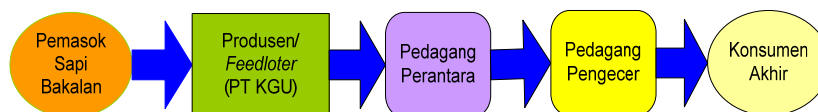
Gambar 5. Struktur rantai pasok sapi potong model (III)

Model Keempat (IV) :



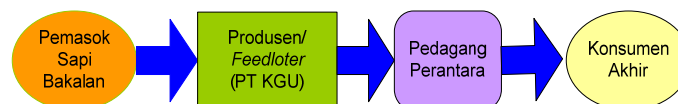
Gambar 6. Struktur rantai pasok sapi potong model (IV)

Model Kelima (V) :



Gambar 7. Struktur rantai pasok sapi potong model (V)

Model Keenam (VI) :



Gambar 8. Struktur rantai pasok sapi potong model (VI)

Pola distribusi produk sapi potong dilakukan secara tidak langsung, karena yang menjadi konsumen PT KGU adalah konsumen lembaga pedagang perantara, dan pedagang pemotong. Perencanaan kolaboratif dilakukan oleh perusahaan dengan melibatkan mitra beli (pemasok) pada kemampuan pasokan sapi bakalan dan konsumen tetap pada kemampuan pembelian produk sapi potong dari PT KGU. Dalam rantai pasok sapi potong dihadapkan pada risiko, baik risiko internal (risiko operasional dan kerjasama) maupun risiko eksternal (risiko lingkungan/kebijakan dan risiko pasar).

Analisis Nilai Tambah

Konsep nilai tambah adalah pengembangan nilai yang terjadi karena adanya input yang

diperlakukan pada suatu komoditas. Arus peningkatan nilai tambah komoditas terjadi di setiap mata rantai pasok dari hulu sampai hilir dan berakhir pada konsumen akhir. Nilai tambah pada setiap anggota rantai pasok berbeda-beda tergantung dari input dan perlakuan oleh setiap anggota rantai pasok.

Tingkat Produsen (Feedloter)

Hasil analisa nilai tambah pada tingkat produsen yaitu PT KGU dapat dilihat pada Tabel 2. Analisa dilakukan pada tiga jenis sapi, yaitu *Feeder Steer*, *Feeder Bull* dan *Feeder Haifer* dengan perhitungan berdasarkan data tahun 2009. Data dihitung untuk satu periode penggemukan dengan asumsi jumlah sapi bakalan 1.000 ekor dengan komposisi 50% *Bull*, 30% *Steer* dan 20% *Haifer*

serta lama penggemukan *Bull* 120 hari, *Steer* 90 hari dan *Haifer* 90 hari.

Dari hasil perhitungan analisa tambah proses penggemukan sapi oleh PT KGU diperoleh hasil bahwa nilai tambah terbesar diperoleh pada jenis Sapi *Bull* yaitu Rp 2.954,82 per kg, diikuti oleh jenis *Steer* sebesar Rp 2.093,84 per kg dan Sapi *Haifer* sebesar Rp 1.965,14 per kg, dengan rasio nilai tambah masing-masing *Bull* sebesar 9,20%, *Steer* sebesar 7,08% dan *Haifer* sebesar 6,98%. Nilai tambah yang dihasilkan oleh setiap jenis sapi berbeda-beda. Hal ini disebabkan karena periode penggemukan yang berbeda-beda dan berimplikasi pada biaya pakan. Selain itu persentase karkas yang dihasilkan oleh masing-masing jenis sapi juga berbeda, sehingga harga jual per kg bobot sapi hidup berbeda.

Memperhatikan hasil perhitungan nilai tambah tersebut, maka kebijakan perusahaan telah tepat yang menetapkan persentase jenis *Bull* paling banyak yaitu 50% dari keseluruhan jenis sapi yang digemukkan, diikuti jenis *Steer* 30% dan jenis *Haifer* 20%. Komposisi tersebut akan memberikan keuntungan yang optimal sekaligus disesuaikan dengan kemampuan daya beli dan permintaan konsumen.

Tingkat Distributor

Analisis nilai tambah pada tingkat distributor sapi potong dilakukan pada tiga lembaga yang berperan dalam rantai pasok sapi potong ke konsumen akhir, yaitu pedagang perantara (bandar), pedagang pemotong, dan pedagang pengecer. Sebaran nilai tambah yang diperoleh masing-masing lembaga tersebut perlu diketahui agar proses penghantaran produk sampai ke tangan ke konsumen akhir berjalan secara efektif. Berdasarkan hasil perhitungan nilai tambah pada tingkat pedagang perantara, pedagang pemotong, dan pedagang pengecer diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Dari hasil perhitungan analisa tambah proses distribusi sapi potong oleh tiga lembaga, yaitu pedagang perantara (bandar), pedagang pemotong, dan pedagang pengecer, diperoleh hasil bahwa nilai tambah terbesar diperoleh pedagang pemotong yaitu sebesar Rp 2.714,34 per kg, diikuti pedagang pengecer sebesar Rp 1.735,98 per kg dan pedagang perantara (bandar) sebesar Rp 723,88 per kg, dengan rasio nilai tambah masing-masing pedagang pemotong sebesar 10,44%, pedagang pengecer sebesar 3,54% dan pedagang perantara (bandar) sebesar 3,16%. Nilai tambah yang dihasilkan oleh setiap lembaga distribusi berbeda-beda. Hal ini

terkait dengan fungsi yang dijalankan oleh masing-masing lembaga berbeda-beda.. Dari hasil perhitungan analisa tambah proses distribusi sapi potong oleh tiga lembaga, yaitu pedagang perantara (bandar), pedagang pemotong, dan pedagang pengecer, diperoleh hasil bahwa nilai tambah terbesar diperoleh pedagang pemotong yaitu sebesar Rp 2.714,34 per kg, diikuti pedagang pengecer sebesar Rp 1.735,98 per kg dan pedagang perantara (bandar) sebesar Rp 723,88 per kg, dengan rasio nilai tambah masing-masing pedagang pemotong sebesar 10,44%, pedagang pengecer sebesar 3,54% dan pedagang perantara (bandar) sebesar 3,16%. Nilai tambah yang dihasilkan oleh setiap lembaga distribusi berbeda-beda. Hal ini terkait dengan fungsi yang dijalankan oleh masing-masing lembaga berbeda-beda.

Nilai tambah yang diperoleh pedagang pemotong paling tinggi, karena fungsi yang dijalankan oleh pedagang pemotong lebih luas meliputi fungsi pertukaran, fungsi fisik dan fungsi fasilitas. Fungsi pertukaran yang dijalankan pedagang pemotong adalah pembelian sapi hidup dari pengumpul dan penjualan dalam bentuk daging kepada pedagang pengecer dan konsumen akhir. Pada pedagang pemotong bahwa produk yang dibeli dan dijual memiliki bentuk yang berbeda. Perubahan bentuk dari sapi hidup menjadi daging yang siap diterima oleh konsumen akhir menyebabkan peningkatan nilai tambah yang lebih besar. Pedagang pemotong juga memperoleh hasil samping berupa kulit, kepala, kaki dan jeron. Oleh karena itu pada perhitungan nilai tambah juga diperhitungkan pendapatan hasil samping tersebut, sehingga harga outputnya merupakan penjumlahan harga karkas ditambah nilai hasil samping. Namun demikian pedagang pemotong juga memiliki resiko yang lebih besar dibandingkan dua lembaga lainnya, antara lain persentase karkas yang rendah dan macetnya pembayaran oleh pedagang pengecer.

Perhitungan nilai tambah pada tingkat distributor menunjukkan bahwa nilai tambah belum tersebar secara merata dan proporsional, sehingga dikhawatirkan akan mengganggu efektifitas rantai pasokan ke tangan konsumen. Hal ini karena ada satu lembaga yang secara jelas memperoleh nilai tambah yang paling dominan. Konsumen akhir biasanya akan menanggung beban berupa harga pembelian yang terlalu tinggi. Pelaksanaan manajemen rantai pasok sapi potong memerlukan adanya pembagian keuntungan dan resiko yang adil agar dapat senantiasa menjalin kerjasama yang saling menguntungkan.

Tabel 2. Nilai tambah penggemukkan sapi oleh PT KGU berdasarkan jenis sapi

No.	Uraian	Steer	Bull	Haifer
Output, Input, dan Harga				
1	Output (kg/Periode)	120.900	216.000	74.000
2	Bahan Baku (kg/periode)	90.000	150.000	56.000
3	Tenaga Kerja Langsung (HOK/periode)	1.710	3.720	1.080
4	Faktor Konversi	1.343	1.440	1.321
5	Koefisien Tenaga Kerja Langsung (HOK/kg)	0,0190	0,0248	0,0193
6	Harga Output (Rp/kg)	22.000	22.300	21.300
7	Upah Tenaga Kerja Langsung (Rp/HOK)	19.736,84	20.161,29	20.833,33
Penerimaan dan Keuntungan				
8	Harga Bahan Baku (Rp/kg)	22.500	22.700	21.500
9	Harga Input lain (Rp/kg)	4.959,49	6.457,18	4.681,29
10	Nilai Output (Rp/kg)	29.553,33	32.112,00	28.146,43
11	a. Nilai Tambah (Rp/kg)	2.093,84	2.954,82	1.965,14
	b. Rasio Nilai Tambah (%)	7,09	9,20	6,98
12	a. Pendapatan tenaga kerja Langsung (Rp/kg)	375	500	402
	b. Pangsa tenaga kerja langsung (%)	17,91	16,92	20,46
13	a. Keuntungan (Rp/kg)	1.718,84	2.454,82	1.563,14
	b. Tingkat Keuntungan (%)	5,82	7,64	5,55

Tabel 3. Hasil perhitungan nilai tambah distribusi sapi potong pada beberapa tingkatan distributor

No.	Uraian	Pedagang Perantara	Pedagang Pemotong	Pedagang Pengecer
Output, Input, dan Harga				
1	Output (kg/Hari)	411	209	209
2	Bahan Baku (kg/Hari)	411	411	209
3	Tenaga Kerja Langsung (HOK/Hari)	1	3	4
4	Faktor Konversi	1	0,509	1
5	Koefisien Tenaga Kerja Langsung (HOK/kg)	0,0024	0,0073	0,0191
6	Harga Output (Rp/kg)	22.875	51.056,22	49.000
7	Upah Tenaga Kerja Langsung (Rp/HOK)	30,000	30,000	20,000
Penerimaan dan Keuntungan				
8	Harga Bahan Baku (Rp/kg)	22,010	22,875	46,750
9	Harga Input lain (Rp/kg)	141,12	398,28	514,02
10	Nilai Output (Rp/kg)	22.875	25.987,62	49.000
11	a. Nilai Tambah (Rp/kg)	723.88	2.714,34	1.735,98
	b. Rasio Nilai Tambah (%)	3,16	10,44	3,54
12	a. Pendapatan tenaga kerja Langsung (Rp/kg)	72	219	382
	b. Pangsa tenaga kerja langsung (%)	9,95	8,07	22
13	a. Keuntungan (Rp/kg)	651,88	2.495,34	1.353,98
	b. Tingkat Keuntungan (%)	2,85	9,64	2,76

Pengukuran Kinerja Rantai Pasokan PT KGU

Dalam pengukuran kinerja manajemen rantai pasok, visi dan misi perusahaan dihubungkan dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*, dimana setiap perspektif mengandung sasaran strategis yang mendukung manajemen rantai pasok. Perumusan strategi harus dilakukan dengan jelas dan tepat karena menjadi penentu dalam efektifitas dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya untuk menerapkan manajemen rantai pasok yang baik dalam rangka pencapaian visi dan misi perusahaan. PT KGU sudah menetapkan Visi dan Misi sesuai arah tujuan perusahaan. Hal yang dilakukan adalah menjabarkan visi dan misi tersebut dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuan strategis

ditetapkan melalui diskusi dengan pihak internal perusahaan sesuai visi dan misi yang dikaitkan dengan manajemen rantai pasok

Dari hasil pembobotan terhadap empat perspektif *balanced scorecard*, responden memilih perspektif keuangan sebagai perspektif paling penting dengan bobot 0,4680 (46,80%), selanjutnya urutan kedua perspektif pelanggan dengan bobot 0,283 (28,30%), urutan ketiga perspektif proses bisnis internal dengan bobot 0,217 (21,70%) dan urutan keempat perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 0,0320 (3,20%). Demikian halnya dengan masing-masing sasaran strategis dan KPI memberikan kontribusi sesuai besaran bobot kepentingannya.

Pada pengukuran kinerja manajemen rantai pasok PT KGU tahun 2009 terdapat 20 jenis ukuran hasil (KPI) yang diukur kinerjanya, dengan demikian banyaknya kelas (K) dapat ditentukan sebagai berikut : $K = 1 + (10/3) \log 20 = 5,33$ dibulatkan menjadi 5 kelas. Indeks kinerja tertinggi dicapai pada KPI *customer acquisition* sebesar 150% dan indeks kinerja terendah pada KPI keuntungan bersih sebesar 59,04%. Dengan demikian besarnya nilai Range (R) = 150% - 59,04% = 90,96%, dibulatkan menjadi 91%. Perkiraan interval kelas (I) = $R/K = 91/5 = 18,2$ dibulatkan menjadi 18. Dengan demikian, dapat disusun 5 (lima) kelas pencapaian kinerja. Nilai indeks kinerja < 59% : Tidak Baik, 59% - 77% : Kurang Baik, >77% - 95% : Cukup Baik, >95% - 113% : Baik, >113% : Sangat Baik.

Hasil pengukuran kinerja manajemen rantai pasok PT KGU tahun 2009, menunjukkan bahwa perspektif keuangan memperoleh pencapaian kinerja sebesar 78,97%, perspektif pelanggan sebesar 107,10%, perspektif proses bisnis internal sebesar 83,09%, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 85,94%. Dengan demikian perspektif pelanggan memperoleh pencapaian tertinggi dan perspektif keuangan memperoleh pencapaian terendah. Secara keseluruhan pencapaian kinerja manajemen rantai pasok PT KGU tahun 2009 sebesar 88,05% dan termasuk kategori cukup baik.

Sebagai pembandingan pengukuran kinerja juga dilakukan untuk tahun 2007 dan tahun 2009. Pencapaian kinerja manajemen rantai pasok PT KGU tahun 2007 - 2009 untuk masing-masing perspektif sebagaimana terlihat pada Tabel 4.

Hasil perhitungan kinerja manajemen rantai pasok yang telah dilakukan menunjukkan bahwa kinerja SCM PT KGU tahun 2009 sebesar 88,05%. Artinya, perusahaan telah menjalankan aktivitas rantai pasok dengan baik, namun masih memerlukan perbaikan-perbaikan di beberapa perspektif beserta ukuran kinerja agar perusahaan bisa menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi pada tahun berikutnya. Perspektif keuangan pada tahun 2009 menunjukkan penurunan kinerja yang cukup signifikan dibandingkan periode 2 tahun sebelumnya. Kondisi disebabkan seluruh ukuran strategi yang diharapkan menjadi pemicu tercapainya profitabilitas, tidak ada

yang mencapai target. Berbeda dengan tahun 2007 dan 2009, perspektif keuangan menunjukkan performance yang baik, karena sebagian besar ukuran strategis yang menjadi penopang dalam pencapaian profitabilitas dapat mencapai bahkan melampaui target RKAP.

Terdapat hal menarik yang patut dicermati pada pencapaian kinerja pada tahun 2009. Peningkatan kinerja pada perspektif non keuangan memberikan efek yang terbalik pada kinerja keuangan. Seperti terlihat pada Tabel 5, bahwa meskipun pencapaian kinerja perspektif pelanggan meningkat secara drastis menjadi 107,10%, demikian pula perspektif proses bisnis internal meningkat dibanding tahun 2007. Namun pencapaian kinerja keuangan tahun 2009 menunjukkan pencapaian terendah sebesar 78,97%.

Terdapat 4 (empat) hal yang dapat menjelaskan fenomena anomali pencapaian kinerja pada tahun 2009, yaitu komposisi sapi bakalan yang diterima dari pemasok tidak ideal, kenaikan suku bunga bank, peningkatan mortalitas sapi pada proses penggemukan, peningkatan beban biaya operasional. Kondisi tersebut memberikan implikasi bahwa meskipun perusahaan telah mampu meningkatkan kinerja pada aspek non keuangan, namun tidak serta merta memberikan efek positif pada pencapaian kinerja keuangan. Terdapat hal-hal lain yang harus mendapat perhatian perusahaan baik yang bersifat internal (mortalitas sapi pada proses penggemukan dan beban biaya operasional), maupun yang bersifat eksternal (pasokan sapi bakalan dari pemasok dan tingkat suku bunga).

Upaya optimalisasi manajemen rantai pasok melalui peningkatan kerjasama dan kolaborasi dengan pelaku rantai pasok lainnya, diharapkan akan mampu memimalisir hal-hal yang dapat menghambat pencapaian kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja rantai pasokan di PT KGU agar diarahkan pada pemenuhan kepuasan pelanggan yang lebih baik, pemenuhan pesanan yang lebih responsif, membangun kemitraan dengan mitra beli (pemasok) dan mitra jual (distributor) yang berkesinambungan, dan mendukung ekspansi produksi dan penjualan melalui perbaikan sistem rantai pasokan.

Tabel 4. Pencapaian kinerja rantai pasok PT KGU Tahun 2007 - 2009

No.	Perspektif	Pencapaian Kinerja (%)		
		2007	2008	2009
1.	Keuangan	94,87	103,93	78,97
2.	Pelanggan	77,56	99,82	107,10
3.	Proses Bisnis Internal	80,41	87,92	83,09
4.	Pertumbuhan & Pembelajaran	85,94	85,94	85,94
TOTAL		86,55	98,72	88,05

Tabel 5. Pengukuran kinerja manajemen rantai pasok sapi potong PT KGU Tahun 2009

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI (<i>Lag Indicator</i>)	Target 2009		Realisasi 2009	Indeks Kinerja	Bobot Global	Skor	Kategori Pencapaian
			Deskriptif	Angka					
Keuangan	Tercapainya Profitabilitas	<ul style="list-style-type: none"> Total Pendapatan Keuntungan Bersih Biaya Operasional 	Meningkatnya total pendapatan	190,80 M	180,78 M	94,75%	0,1488	0,1410	Cukup Baik
			Meningkatnya keuntungan bersih	3,54 M	2,09 M	59,04%	0,1629	0,0962	Kurang Baik
			Berkurangnya biaya operasional	5,44 M	6,42 M	84,74%	0,1563	0,1324	Cukup Baik
Jumlah Pelanggan	Tercapainya <i>Market Share</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>Customer Acquisition</i> <i>Customer Retention</i> 	Bertambahnya pelanggan baru	20%	30%	78,97% 150%	0,4680 0,0821	0,3696 0,1232	Cukup Baik Sangat Baik
			Meminimalisasi pengurangan pelanggan lama	10%	10%	100%	0,0638	0,0638	Baik
			Meningkatnya kepuasan pelanggan	5	4	80%	0,1055	0,0844	Cukup Baik
Jumlah Proses Bisnis Internal	Peningkatan Kapabilitas Mitra Pasok	<ul style="list-style-type: none"> Kepuasan Pelanggan Komunikasi Rutin 	Menjalin komunikasi rutin dengan pelanggan	1 x 1 mgg	1 x 1 mgg	100%	0,0317	0,0317	Baik
			Pemasok dapat memenuhi pesanan	95%	85%	107,10 89,47%	0,2830 0,0107	0,3031 0,0096	Baik Cukup Baik
			Produk yang dikirim pemasok sesuai syarat mutu	100%	95%	95%	0,0156	0,0148	Cukup Baik
Jumlah Proses Bisnis Internal	Peningkatan Kapabilitas Mitra Pasok	<ul style="list-style-type: none"> Persentase Ketepatan Waktu Pengiriman Fleksibilitas Pesanan Lead Time Pesanan 	Pengiriman oleh pemasok tepat waktu	95%	90%	94,74%	0,0112	0,0106	Cukup Baik
			Pemasok dapat memenuhi pesanan	90%	85%	94,44%	0,0144	0,0136	Cukup Baik
			20% di atas rata2 Rentang waktu pesanan diterima sesuai target	15 hari	15 hari	100%	0,0119	0,0119	Baik

Perspektif	Sasaran Strategis	KPI (Lag Indicator)	Target 2009		Indeks Kinerja	Bobot Global	Skor	Kategori Pencapaian	
			Deskriptif	Angka					
Optimasi Proses Produksi	Optimasi Proses	• <i>Optimasi asset</i>	Meningkatkan proses <i>fattening</i> sapi bakalan sesuai kapasitas produksi	19.140 ekor	16.045 ekor	83,83%	0,0284	0,0238	Cukup Baik
		• <i>Cash-to-cash cycle time</i>	Mempercepat penerimaan pembayaran dari konsumen	7 hari	11 hari	63,64%	0,0632	0,0402	Kurang Baik
	Performa Penghantaran produk ke Konsumen	• Persentas pemenuhan pesanan	Meningkatkan kemampuan pemenuhan pesanan konsmen	95%	80%	84,21%	0,0164	0,0138	Cukup Baik
		• Persentase Kualitas	Pesanan konsumen memenuhi kualitas	95%	85%	89,47%	0,0189	0,0169	Cukup Baik
		• Fleksibilitas pesanan	Perusahaan dapat memenuhi pesanan	100%	95%	95%	0,0126	0,0120	Cukup Baik
		• <i>On Time Delivery</i>	Perusahaan dapat mengirim pesanan tepat waktu	100%	95%	95%	0,0138	0,0131	Cukup Baik
Jumlah Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tercapainya Produktivitas Karyawan	• Kinerja Karyawan	Karyawan memiliki kinerja yang baik	5	4	80%	0,0173	0,0138	Cukup Baik
		• Pelatihan Karyawan	Meningkatkan kemampuan karyawan	2 X	2X	100%	0,0137	0,0137	Baik
Jumlah TOTAL						83,09%	0,2170	0,1803	Cukup Baik
						85,94%	0,0320	0,0275	Cukup Baik
						88,05%	1,0000	0,8805	Cukup Baik

Meninjau dari penerapan kolaborasi, posisi perusahaan PT KGU menjadi sangat penting sebagai pihak yang menghubungkan kolaborasi antara pemasok, *feedloter* (PT KGU) dan distributor. Apabila kinerja SCM yang diterapkan oleh internal perusahaan tersebut rendah, maka dapat mengganggu kelancaran rantai pasokan yang tentunya mengarah kepada kerugian pada salah satu atau lebih anggota rantai pasokan. Oleh sebab itu, dalam pelaksanaannya perusahaan dituntut untuk memiliki kinerja rantai pasokan yang handal.

Begitu pula dari segi daya saingnya terhadap kompetitor-kompetitor dan kemampuan-nya dalam memanfaatkan peluang pasar. Melalui penerapan manajemen rantai pasokan yang kuat, maka perusahaan dapat memberikan pelayanan yang lebih memuaskan kepada pelanggannya dan kinerja yang efektif bagi internal perusahaan sehingga mampu menghemat *cost* operasional.

Beberapa hambatan yang teridentifikasi yaitu ketidakpastian jaminan pasokan sapi bakalan, kerjasama antar pelaku usaha yang masih kurang, arus informasi yang tidak lancar, dan birokrasi yang sulit. Selain menyebabkan pengembangan rantai pasokan terhambat, juga menyebabkan mekanisme rantai pasokannya menjadi tidak lancar. Untuk itu, dirumuskan beberapa rekomendasi yang diharapkan mampu memecahkan permasalahan yang ada. Rekomendasi-rekomendasi tersebut meliputi kolaborasi antar anggota rantai pasokan, pengembangan sistem informasi, dan peningkatan kinerja internal rantai pasokan perusahaan.

Rekomendasi dimaksud juga diharapkan akan mampu meminimalisir risiko-risiko yang terjadi, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Risiko internal meliputi risiko operasional (pasokan, produksi, kualitas) dan risiko kerjasama (arus informasi, perencanaan, tanggung jawab). Sedangkan risiko eksternal meliputi risiko lingkungan dan kebijakan serta risiko pasar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Mekanisme rantai pasok sapi potong pada penelitian ini secara umum mengikuti pola sebagai berikut: Pemasok Sapi Bakalan (Importir dan Pedagang Sapi) → PT KGU (Produsen/*Feddloter*) → Distributor (Pedagang Perantara, Pedagang Pemotong dan Pedagang Pengecer) → Konsumen Akhir. Hasil pengkajian fenomena model rantai pasokan sapi potong di lingkungan perusahaan, terdapat kecenderungan bahwa struktur model rantai pasokannya dipengaruhi oleh lokasi konsumen (pedagang perantara dan pedagang pemotong) dan kualitas sapi potong yang diperdagangkan. Perbedaan tersebut mendorong timbulnya segmen-segmen pasar tertentu bagi masing-masing model rantai pasokan. Hal tersebut tentu merupakan modal yang baik untuk mewujudkan rantai pasokan yang

efisien, namun demikian dalam pelaksanaannya masih terdapat banyak hambatan dan kendala.

Hasil analisa nilai tambah pada tiga jenis sapi, yaitu *Feeder Steer*, *Feeder Bull* dan *Feeder Haifer* di tingkat *feedloter* (PT KGU) menunjukkan bahwa nilai tambah terbesar diperoleh pada jenis Sapi *Bull* yaitu Rp 2.954,82 per Kg, diikuti oleh jenis *Steer* sebesar Rp 2.093,84 per Kg dan Sapi *Haifer* sebesar Rp 1.965,14 per Kg, dengan rasio nilai tambah masing-masing *Bull* sebesar 9,20%, *Steer* sebesar 7,09% dan *Haifer* sebesar 6,98%.

Hasil perhitungan analisa tambah proses distribusi sapi potong oleh tiga lembaga, yaitu pedagang perantara (bandar), pedagang pemotong, dan pedagang pengecer, diperoleh hasil bahwa nilai tambah terbesar diperoleh pedagang pemotong yaitu sebesar Rp 2.714,34 per Kg, diikuti pedagang pengecer sebesar Rp 1.735,98 per Kg dan pedagang perantara (bandar) sebesar Rp 723,88 per Kg, dengan rasio nilai tambah masing-masing pedagang pemotong sebesar 10,44%, pedagang pengecer sebesar 3,54% dan pedagang perantara (bandar) sebesar 3,16%.

Pengukuran kinerja rantai pasok sapi potong dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan merujuk data target dan pencapaian tahun 2009, menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan secara total sebesar 88,05% (kategori cukup baik), dengan pencapaian tertinggi tertinggi pada Perspektif Pelanggan sebesar 107,10% dan pencapaian terendah pada Perspektif Keuangan sebesar 78,97%.

Terdapat hal menarik yang patut dicermati pada pencapaian kinerja pada tahun 2009 dibandingkan tahun 2007-2008. Pada tahun 2009, peningkatan kinerja pada perspektif non keuangan memberikan efek yang terbalik pada kinerja keuangan. Meskipun terjadi peningkatan pencapaian kinerja perspektif pelanggan dan proses bisnis internal, namun pencapaian kinerja keuangan tahun 2009 menunjukkan pencapaian terendah sebesar 78,97%. Terdapat 4 (empat) hal yang dapat menjelaskan fenomena anomali pencapaian kinerja pada tahun 2009, yaitu komposisi sapi bakalan yang diterima dari pemasok tidak ideal, kenaikan suku bunga bank, keterlambatan penerimaan modal kerja oleh perusahaan, dan peningkatan beban biaya operasional perusahaan.

Saran

Pelaksanaan manajemen rantai pasokan sapi potong memerlukan adanya pembagian keuntungan dan risiko yang adil pada setiap anggota agar terwujud kerjasama yang saling menguntungkan.

Berdasarkan performa pemasok, terdapat satu pemasok sapi bakalan yang memiliki posisi tawar sangat kuat dan dominan dengan jumlah pasokan sebesar 94,93%. Oleh karena itu PT KGU perlu mencari alternatif pemasok lain dengan tetap mempertimbangkan aspek risiko.

Rekomendasi yang diusulkan perlu dukungan dari seluruh pelaku rantai pasok secara sungguh-

sungguh agar dapat terlaksana secara optimal. Penerapan manajemen rantai pasokan yang baik mampu mengoptimalkan kecepatan waktu pelayanan, menciptakan kesejahteraan di antara pelaku usaha di sepanjang rantai pasokan dengan adil namun rendah risiko. Hal ini dapat diwujudkan melalui perencanaan kolaboratif yaitu perencanaan produksi dan penjualan yang dilakukan secara bersama-sama oleh pihak-pihak yang berkolaborasi.

Perlu penelitian lebih lanjut pada pengukuran *Balanced Scorecard* melalui penambahan faktor atau kriteria lainnya dengan ukuran hasil yang lebih lengkap dan detail sehingga dihasilkan pengukuran yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Askin dan Gizlin. 2007. Comparison of AHP and Fuzzy AHP for The Multicriteria Decision Making Process With Linguistik Evaluations. *Istanbul Ticaret Universitesi Fen Bilimleri Dergisi* 6 (11): 65-68.
- Ayag Z, Ozdemir RG. 2006. A Fuzzy AHP approach to evaluating machine tool alternative. Springer Science + Business Media Inc. *J Intell Manuf* 17:179-190.
- Bhagwar R, Sharma MK. 2007. An integrated BSC-AHP approach for supply chain management evaluation. *Measuring Business Excellence* 3 (11) : 57-68.
- Daryanto A. 2009. Swasembada Daging Sapi di Indonesia : Kinerja, Kendala dan Strategi. [Makalah] Rakorteknas Direktorat Jendral Peternakan, 9 Desember 2009.
- Gunasekaran A, Patel C, McGaughey R. 2004. A framework for supply chain performance measurement. *International J of Pr Econom* 3(87): 333-48.
- Handayani N. 2009. Evaluasi Performa Supplier Dengan Metode Fuzzy AHP di PT Garuda Indonesia. [Tesis]. Depok : Universitas Indonesia.
- Kaplan R dan Norton D. 1996. *The Balanced Scorecard Translating Strategy Into Action*. Alih Bahasa : Peter R dan Yosi P. Jakarta : Erlangga.
- Simchi-levi D, Kaminsky P. Simchi-Levi E. 2003. *Designing and Managing The Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. New York : McGraw-Hill.
- Sudiyono A. 2002. *Pemasaran Pertanian*. Yogyakarta: UMM Press.
- Suryana. 2009. Pengembangan Usaha Ternak Sapi Potong Berorientasi Agribisnis Dengan Pola Kemitraan. *J Litbang Pert* 28 (1): 29-37.
- Van der Vorst JGAJ, Zee van der DJ. 2005. A Modelling Framework for Analyzing Supply Chain Scenarios: Applications in Food Industry. *Decision Sci* 36:65-95.
- Van der Vorst JGAJ. 2006. Performance Measurement in Agrifood Supply Chain Networks : An Overview. Di dalam *Quantifying the agri-food supply chain (Wageningen UR Frontis series 15)*. Wijnands CJM, HuirneJHM, Kooten RBM, Dordrecht O (eds.). Wageningen Springer/Kluwe.