

MANAJEMEN RANTAI PASOK KERUPUK UBI KAYU SEBAGAI AGROINDUSTRI BERBASIS PANGAN LOKAL DI KABUPATEN LIMA PULUH KOTA

Husnarti, Rahmi Yuristia

Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat
Atigituloh_2006@yahoo.com

Abstract: *Cassava cracker agro-industry is one of the growing agro-industries in Lima Puluh Kota Regency. The inter-sectoral linkages in this sector greatly affect the sustainability and improvement of agro-forestry which is the main source of supply of wood as raw material which is the main factor. Who is involved in the cassava crackers supply chain is still not integrated and has not been mutually beneficial for all parties. Therefore we need a strategy that must be applied in the supply chain using principles. Support Chain by the Asian Productivity Organization (APO). Based on descriptive results regarding the supply chain determined by strengths, weaknesses using the Internal Factor Evaluation Matrix (IFE) and opportunities and threats using the External Factor Evaluation Matrix (EFE). Furthermore, based on evaluation of internal and external factors carried out the strategic formulation of cassava cracker supply management using the Strength-Weakness-Opportunity and Threat (SWOT) Matrix produces alternative strategies for SO, WO, ST and WT strategies. The final step is using QSPM analysis to implement the most appropriate strategy applied in the supply chain of cassava crackers in Lima Puluh Kota District.*

Based on IFE analysis obtained a score of 2.92 and EFE obtained a score of 2.60. Based on the results of IFE and EFE, the supply chain of cassava crackers on. Based on the SWOT analysis the following alternative strategies were obtained: S-O strategy with alternative strategies: 1) Intensification and Extensification of cassava cultivation, 2) expanding the market network. W-O strategy with alternative strategies: 1) forming cassava clusters, 2) conducting cooperation and partnerships by applying supply chain management principles, 3) Utilizing the role of government and universities in promoting technological innovation and promoting protection. ST strategy with a strategy form of diversification of processed products. WT strategy with a strategy to improve the quality of human resources. Based on the analysis, QSPM obtained the most appropriate strategy utilizing the government and universities in promoting technological innovation and innovation with a TAS score of 3.44

Keywords: *supply chain management, agro-industry, local food, SWOT, QSPM*

Abstrak : Agroindustri kerupuk ubi kayu merupakan salah satu agroindustri yang berkembang di Kabupaten Lima Puluh Kota. Keterkaitan antar sub sektor di dalamnya sangat mempengaruhi keberlangsungan dan kemajuan agroindustri tersebut terutama pasokan ubi kayu sebagai bahan baku yang merupakan faktor utama. pelaku-pelaku yang berada dalam rantai pasokan kerupuk ubi kayu tersebut masih belum terintegrasi dan belum saling menguntungkan bagi semua pihak. Oleh sebab itu dibutuhkan suatu strategi yang harus diterapkan dalam rantai pasokan tersebut dengan menggunakan prinsip Manajemen Rantai Pasokan oleh Asian Productivity Organization (APO). Berdasarkan hasil deskriptif kondisi rantai pasokan ditetapkan kekuatan, kelemahan dengan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan peluang serta ancaman dengan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Selanjutnya berdasarkan evaluasi faktor internal dan eksternal tersebut dilakukan perumusan strategis manajemen rantai pasok kerupuk ubi kayu dengan menggunakan Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang dan Ancaman (SWOT) sehingga menghasilkan alternatif-alternatif strategi berupa strategi SO, WO, ST dan WT. Tahap akhir digunakan analisis QSPM untuk menetapkan strategi yang paling tepat diterapkan dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota.

Berdasarkan analisis IFE diperoleh skor sebesar 2.92 dan EFE diperoleh skor sebesar 2.60. Berdasarkan hasil IFE dan EFE tersebut maka rantai pasok kerupuk ubi kayu pada. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh alternative strategi sebagai berikut: strategi S-O dengan alternative strategi: 1) Intensifikasi dan Ekstensifikasi budidaya ubi kayu, 2) memperluas jaringan pasar. Strategi W-O dengan alternative strategi: 1) membentuk klaster ubi kayu, 2) melakukan kerjasama dan kemitraan dengan menerapkan prinsip manajemen rantai pasok, 3) Memanfaatkan Peran pemerintah dan Perguruan Tinggi dalam Menggalakkan inovasi teknologi dan inovasi kelembagaan. Strategi ST dengan bentuk strategi berupa diversifikasi produk olahan. Strategi WT dengan bentuk strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Berdasarkan analisis QSPM diperoleh strategi yang paling tepat adalah memanfaatkan pemerintah dan perguruan tinggi dalam menggalakkan inovasi teknologi dan inovasi kelembagaan dengan nilai TAS 3.44

Kata kunci: manajemen rantai pasok, agroindustri, pangan lokal, SWOT, QSPM

A. PENDAHULUAN

Isu strategis yang saat ini berkembang dalam wacana pembangunan nasional adalah bagaimana upaya memperbesar skala kegiatan ekonomi pertanian, industri dan perdagangan dalam rangka mendorong peningkatan kesejahteraan masyarakat. Salah satu konsep yang digunakan adalah meningkatkan potensi sumberdaya lokal melalui agroindustri sehingga keterkaitan antar sector tersebut dapat berkesinambungan atau terjadinya keterkaitan yang tinggi antar sektor hulu, sektor antara dan sektor hilir. Pemberdayaan masyarakat khususnya dipedesaan yang berbasis kepada potensi lokal merupakan strategi jitu untuk menggerakkan ekonomi daerah berdasarkan sumberdaya yang dimilikinya (Arumsari, 2011).

Salah satu agroindustri yang berkembang di Kabupaten Lima Puluh Kota adalah agroindustri ubi kayu dari yang berskala kecil hingga berskala besar. Berkembangnya pengolahan kerupuk ubi kayu tersebut tentunya membutuhkan dukungan pasokan ubi kayu sebagai bahan baku utama. Ini dibuktikan dengan meningkatnya produksi ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota secara signifikan pada tahun 2017, yaitu sebesar 33,9% (68.952,31 ton - 92.317,71 ton) pada tahun 2016 hanya meningkat sebesar 0,7% (68.486,61 ton - 68.952,31 ton). Namun demikian produksi tersebut belum mampu memenuhi kebutuhan bahan baku agroindustri kerupuk ubi kayu yang ada. Pada saat produksi ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota menurun harga ubi kayu mencapai Rp 3200/kg dan pengolah harus memasok ubi kayu dari luar provinsi seperti Jambi dan Riau terutama pengolah yang memiliki skala usaha yang kecil karena mereka harus bersaing dengan pengolah yang memiliki modal besar. Bahkan tidak sedikit pengolah kerupuk yang berskala kecil harus berhenti berproduksi karena tidak memperoleh pasokan bahan baku. Menurut Husnarti (2015), disaat kondisi pasokan ubi kayu tidak lancar sebanyak 55% pengolah pernah berhenti untuk sementara memproduksi kerupuk karena tidak tersedianya ubi kayu sebagai bahan baku utama

Masuknya pasokan dari daerah luar tersebut tidak selamanya menguntungkan terutama bagi petani ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota. Pada saat produksi ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota kembali normal atau meningkat harga ubi kayu menurun hingga Rp 1000/kg. Bahkan banyak ubi kayu petani setempat yang harus dipanen melebihi waktu panen yang seharusnya karena mereka harus bersaing dengan ubi kayu yang datang dari Provinsi Jambi dan Riau.

Oleh sebab itu, pembangunan agroindustri kerupuk ubi kayu perlu dilakukan dengan pendekatan komprehensif yakni dengan pengelolaan rantai pasok yang dikenal dengan manajemen rantai pasok. Pendekatan rantai pasok pada prinsipnya ingin melihat bagaimana para pelaku dalam jaringan agroindustri dalam setiap mata rantai pasok dan utamanya petani, memperoleh manfaat sesuai dengan pengorbanan yang diberikan. sehingga petani sebagai pemasok bahan baku termotivasi dalam menyediakan bahan baku sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang diharapkan pengolah, pengolah akan termotivasi untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen, dan pedagang sebagai distributor akan termotivasi untuk mendistribusikan produk sampai ke tangan konsumen dengan sebaik mungkin. Untuk itu perlu dilakukan penelitian tentang kondisi rantai pasokan kerupuk ubi kayu yang ada sekarang sekaligus merumuskan strategi yang tepat diterapkan pada rantai pasokan ubi kayu sesuai dengan prinsip manajemen rantai pasokan menurut APO (Asian Productivity Organization) karena dengan adanya

strategi manajemen rantai pasokan akan memberikan dampak para pelaku dalam jaringan agroindustri dalam setiap mata rantai pasok dan utamanya petani akan memperoleh manfaat sesuai dengan pengorbanan yang diberikan

Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk menganalisis kondisi rantai pasok kerupuk ubi kayu guna mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang untuk mendapatkan matriks IE. 2) untuk memperoleh alternatif-alternatif strategi yang dapat diterapkan pada rantai pasok kerupuk ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota. 3) untuk menetapkan strategi yang paling tepat yang dapat diterapkan dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu di Kab Lima Puluh Kota.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Kecamatan Akabiluru Kabupaten Lima Puluh Kota. Kecamatan Akabiluru dipilih secara sengaja karena Kecamatan Akabiluru merupakan sentra agroindustri kerupuk ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota. Penelitian dilakukan selama dua semester pada tahun 2019.

Responden dalam penelitian mereka yang terlibat secara langsung rantai pasokan kerupuk ubi kayu dimulai dari petani, pedagang pengumpul ubi kayu, pengolah, pedagang pengumpul, pengecer. Responden dipilih secara purposive dengan pertimbangan mereka yang memahami tentang permasalahan dan memiliki pengalaman yang lebih lama dalam agroindustri kerupuk ubi kayu. Titik tolak pengambilan responden adalah pengolah kerupuk. Setiap jenis kerupuk diambil satu orang pengolah selanjutnya diikuti alur rantai yang dilalui oleh pengolah tersebut. Teknik pengambilan responden menggunakan metode snow ball. Sedangkan pakar yang digunakan dalam penentuan bobot dalam analisis IFE, EFE digunakan lima orang pakar yang dipilih sebagai perwakilan dari masing-masing rantai terdiri dari petani, pedagang pengumpul, pengolah, pedagang besar dan pengecer. Pakar tersebut dipilih adalah mereka yang paling lama memiliki pengalaman dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari sampel yang diwawancarai dan data sekunder yang berasal dari jurnal maupun kepustakaan lainnya. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur dengan tujuan data dan informasi yang diperoleh terkait rantai pasokan kerupuk ubi kayu lebih mendalam sehingga dapat menghasilkan strategi yang tepat sasaran. Analisis data dalam penelitian ini dilakukan tiga tahapan yaitu yang pertama melakukan reduksi data sehingga data yang diperoleh dipaparkan lebih focus pada hal-hal yang penting, tahap kedua melakukan penyajian data dengan menggunakan matrik dan tahap yang ketiga dilakukan penarikan kesimpulan dari analisis yang dilakukan. Untuk mengetahui kondisi rantai pasokan kerupuk ubi kayu yang ada pada saat ini dibahas secara deskriptif dengan menggunakan APO (*Asian Product Organization*), yang dibahas adalah (1) Struktur rantai yang terdiri dari anggota rantai dan aliran komoditas, entitas rantai pasok, mitra petani, (2) sasaran rantai yang terdiri dari sasaran pasar, sasaran pengembangan dan pengembangan mitra (3) manajemen rantai yang terdiri dari struktur manajemen, pemilihan mitra, kesepakatan kontraktual dan sistem transaksi, dukungan pemerintah (4) sumber daya rantai dan (5) proses bisnis rantai.

Berdasarkan hasil deskriptif kondisi rantai pasokan ditetapkan kekuatan, kelemahan dengan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan peluang serta ancaman dengan menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE). Selanjutnya berdasarkan evaluasi faktor internal dan eksternal tersebut dilakukan perumusan beberapa strategis manajemen rantai pasok kerupuk ubi kayu dengan menggunakan Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang dan Ancaman (SWOT) sehingga menghasilkan alternatif-alternatif strategi berupa strategi SO (memanfaatkan kekuatan internal rantai pasok untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal), WO (memperbaiki kelemahan internal rantai pasok dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal), ST (menggunakan kekuatan rantai pasok untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal) dan WT (mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal). Tahap pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan analisis QSPM.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

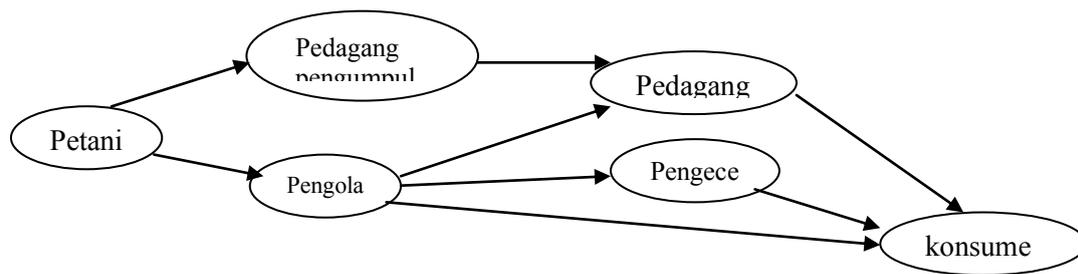
4.1. Deskripsi Rantai Pasok Kerupuk Ubi Kayu

Model rantai pasokan kerupuk ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota akan dibahas secara deskriptif dengan menggunakan metode pengembangan yang dicanangkan oleh Asian Productivity Organization (APO). Dalam metode ini akan dijelaskan tentang struktur rantai, sasaran rantai, manajemen rantai, sumber daya rantai, dan proses bisnis rantai.

4.2.1. Struktur rantai

a. Anggota Rantai dan Aliran Aktivitas

Anggota yang terlibat dalam rantai pasok kerupuk di Kabupaten Lima Puluh Kota terdiri dari petani ubi kayu, pedagang pengumpul ubi kayu, pengolah, pedagang besar dalam Kab/kota, dan pengecer. Struktur rantai tersebut dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Struktur Rantai Pasok Kerupuk Ubi Kayu

Petani ubi kayu merupakan orang berperan dalam melakukan budidaya ubi kayu mulai dari pengolahan lahan, penanaman, pemeliharaan tanaman ubi kayu hingga ubi kayu cukup umur untuk dipanen. Pedagang pengumpul ubi kayu merupakan orang yang mendistribusikan ubi kayu dari petani daerah luar daerah kepada pengolah. Pedagang pengumpul ubi kayu tidak selamanya berada pada rantai pasok kerupuk ubi kayu. Mereka sangat berperan pada saat kondisi pasokan ubi kayu kurang. Pedagang pengumpul ubi kayu berperan dalam proses panen ubi kayu dari lahannya, distribusi ubi kayu dari lahan hingga ke tempat pengolah. Pedagang pengumpul ubi kayu terdiri dari dua tipe. Tipe *pertama* adalah pedagang yang mendistribusikan ubi kayu sebagai usaha sampingan dimana usaha utama mereka adalah sebagai pedagang sayuran yang menjual mendistribusikan sayuran dari Kabupaten Lima Puluh Kota menuju Provinsi Riau dan pada saat mereka kembali ke Kabupaten Lima Puluh Kota mereka sekaligus membawa ubi kayu dari Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis Provinsi Riau. Hal ini mereka lakukan hanya pada saat pasokan ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota tidak mencukupi. Tipe *Kedua* adalah pedagang yang juga merupakan petani ubi kayu merupakan usaha utamanya. Dimana pedagang ini membeli ubi kayu dari petani lain yang masih berada di Kabupaten Lima Puluh Kota atau ubi kayu yang dibudidayakannya sendiri dan menjualnya pada pengolah kerupuk.

Pengolah merupakan orang yang mengolah ubi kayu menjadi kerupuk. Pada saat pasokan ubi kayu normal dan melebihi kebutuhan pengolah, pengolah membeli ubi kayu langsung dari petani dan yang berperan memanen ubi kayu adalah pengolah. Pada saat pasokan ubi kayu lebih sedikit dibandingkan kebutuhan pengolah maka pengolah akan membeli dari pedagang pengumpul sehingga proses pemanenan tidak dilakukan oleh pengolah. Untuk menjaga bahan baku tetap tersedia khususnya pada pasokan bahan baku kurang, pengolah juga berperan sebagai petani ubi kayu. Dimana mereka mengolah lahan milik sendiri atau menyewa lahan orang lain untuk dijadikan sebagai tempat budidaya ubi kayu. Ubi kayu yang mereka budidayakan sendiri dijadikan sebagai alternatif terakhir disaat tidak ada lagi pasokan ubi kayu dari petani.

Pengolah yang memiliki skala usaha yang besar juga berperan dalam penyediaan modal bagi petani ubi kayu. Biasanya petani ubi kayu akan meminta uang terlebih dahulu pada pengolah sebelum ubi kayu mereka cukup umur untuk dipanen. Sebagian pengolah juga berfungsi sebagai pengecer. Pengolah ini adalah pengolah yang menjual langsung produk yang mereka hasilkan langsung ke pasar-pasar tradisional yang berada di Kabupaten Lima Puluh Kota dan sekitar seperti

Kabupaten Agam dan Kabupaten Batu Sangkar. Pengolah sanjai umumnya berfungsi sebagai pengecer. Namun pengolah sanjai skala besar selain menjual sendiri produknya mereka juga menjual sanjai dalam skala besar pada pengecer-pengecer luar kota seperti Bukit Tinggi, Riau, Tanah Datar dan Padang. Pengolah skala besar melakukan penyimpanan kerupuk di gudang mereka sebelum ada permintaan atau pesanan kerupuk dari pedagang besar. Penyimpanan dilakukan selama lebih kurang dua minggu. Sedangkan pengolah skala kecil tidak melakukan penyimpanan karena mereka memproduksi kerupuk disesuaikan dengan kebutuhan atau jumlah permintaan per minggu. Fungsi pelabelan atau pemberian merek juga dilakukan oleh pengolah berskala besar. Produk yang mereka beri merek adalah produk yang mereka jual langsung pada konsumen, sedangkan produk yang dijual pada pengecer tidak diberi merek.

Proses dan biaya pengangkutan kerupuk dari tempat pengolah sampai ke tempat Pedagang besar pada umumnya dilakukan dan ditanggung oleh pedagang besar. Pedagang besar merupakan pedagang yang berada di Kabupaten Lima Puluh Kota dan sekitarnya. Pedagang besar berperan mendistribusikan kerupuk dari pengolah sampai ke pengecer di luar Kabupaten Lima Puluh Kota bahkan sampai ke luar Provinsi. Selain itu pedagang besar juga berperan sebagai pengecer. Untuk produk sanjai dalam proses retailnya pengepakan dan pemberian merek juga dilakukan oleh pedagang besar. Sanjai dibeli dalam packing 5-10 kg per packing, kemudian dikemas dalam kemasan 0,25-1 kg oleh pedagang besar. Pedagang besar juga melakukan fungsi penyimpanan. Pengecer merupakan penghubung terpenting dalam sebuah rantai pasok karena posisinya yang menghubungkan konsumen sebagai titik akhir dalam sebuah rantai pasok. Sehingga informasi tentang permintaan dari konsumen, puas atau tidaknya konsumen terhadap produk yang dihasilkan akan sampai terlebih dahulu pada pengecer sebelum sampai kepada anggota rantai pasok lainnya. Pengecer lebih memahami apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen. Pengecer berperan dalam memastikan ketersediaan barang pada saat konsumen membutuhkan.

Konsumen merupakan rantai akhir dari rantai pasok, pada rantai inilah produk berakhir baik langsung dikonsumsi atau digoreng terlebih dahulu. Harus diingat bahwa semua proses pembiayaan berasal dari pembayaran konsumen terhadap produk yang dibeli. Fungsi dan aktivitas anggota yang terlibat dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Fungsi dan aktivitas anggota rantai pasok kerupuk ubi kayu

Anggota Rantai Pasok	Fungsi	Aktivitas
Petani	Pertukaran Fisik	Pembelian saprodi, Penanaman, Pemeliharaan, Penjualan
Pedagang pengumpul ubi kayu	Pertukaran fisik	Pembelian, pemanenan, pengangkutan, penjualan
Pengolah	Pertukaran fisik	Pembelian saprodi, penanaman ubi kayu, pemeliharaan ubi kayu, pemanenan, Pembelian, pengolahan, penyimpanan kerupuk, pelabelan, penjualan
	Fasilitas	Peminjaman modal, penanggung resiko
Pedagang Besar Kerupuk	Pertukaran fisik	Pembelian, Pelabelan, packing, pengangkutan, penyimpanan, penjualan
	Fasilitas	Informasi pasar, penanggungungan resiko
Pengecer	Pertukaran fisik	Pembelian, penjualan
Konsumen	Pertukaran fisik	Pembelian, penjualan,

Ada tiga macam aliran yang terjadi dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu. Pertama adalah aliran barang/komoditas yang mengalir dari hulu ke hilir, kedua adalah aliran financial/uang dari hilir ke hulu, ketiga adalah aliran informasi yang dapat mengalir dari hulu ke hilir atau sebaliknya. Aliran produk kerupuk ubi kayu dimulai dari petani. Kelancaran aliran produk dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

a. Faktor pasokan ubi kayu

Pada saat pasokan ubi kayu melebihi kebutuhan maka aliran produk kerupuk cenderung lancar

dan persediaan meningkat. Pada kondisi seperti ini produk disimpan oleh pengolah dan pedagang besar. Sedangkan pada saat pasokan ubi kayu sedikit atau kurang dari kebutuhan, aliran produk tidak lancar terutama bagi pengolah yang memiliki skala usaha dan modal yang kecil.

b. Faktor skala usaha pengolah

Skala usaha menunjukkan kondisi modal pengolah. Pengolah yang memiliki skala usaha yang besar berarti memiliki modal yang besar. Semakin besar modal pengolah maka pasokan kerupuk semakin lancar karena pengolah memiliki pasokan bahan baku yang lancar. Hal ini terjadi karena biasanya pengolah yang memiliki modal besar akan banyak membeli ubi kayu petani secara borongan terutama petani yang terkendala kondisi keuangan.

c. Faktor jenis kerupuk

Aliran produk berupa kerupuk belum siap saji selain seperti rubik, kerupuk sakura dan kerupuk putih, tergantung pada kondisi cuaca. Pada saat cuaca musim hujan aliran kerupuk cenderung tidak lancar sedangkan pada musim kemarau aliran produk lancar dan persediaan meningkat sehingga harus disimpan oleh pengolah dan pedagang besar. Sedangkan sanjai dan kerupuk kuning karena tidak tergantung pada kondisi cuaca maka alirannya tidak dipengaruhi oleh musim kemarau atau hujan

d. Faktor waktu

Pada bulan Ramadhan dan tahun ajaran baru permintaan terhadap kerupuk cenderung menurun sehingga aliran produk kurang lancar dan pasca lebaran aliran produk cenderung sangat lancar.

Aliran finansial/uang mengalir dari konsumen pada pedagang pengecer secara tunai. Pengecer membayar pada pedagang besar dengan sistem tunda dalam jangka waktu yang sudah disepakati, paling lama satu bulan. Begitu juga dari pedagang besar pada pengolah, pembayaran dilakukan dengan sistem tunda. Kelancaran aliran finansial dipengaruhi oleh permintaan kerupuk. Jika permintaan meningkat aliran finansial cenderung lancar sedangkan jika permintaan kerupuk menurun aliran finansial juga cenderung kurang lancar. Pembayaran ubi kayu dari Pengolah pada petani kayu umumnya dengan sistem tunda selama satu minggu. Kecuali jika petani sudah meminjam modal terlebih dahulu pada pengolah, dan ini biasanya terjadi pada pengolah skala besar.

Aliran informasi bersifat dua arah. Informasi yang dibagi adalah informasi harga, kualitas dan kuantitas ubi kayu dan kerupuk. Aliran informasi bersifat terbuka dimana tidak tertutup kemungkinan para anggota dalam satu rantai menerima informasi dari pihak luar rantai, terutama tentang informasi harga. Seorang petani tidak hanya menerima informasi dari pengolah atau pedagang pengumpul ubi kayu yang membeli ubi kayunya, tapi dia juga menerima informasi dari petani lain yang menjual ubi kayu pada pengolah yang berbeda atau menerima informasi dari pengolah lain yang membeli ubi kayu pada petani yang berbeda. Informasi harga sangat terbuka dalam sistem rantai pasok kerupuk ubi kayu. Sedangkan informasi kualitas dan kuantitas biasanya hanya mengalir antara anggota yang berada dalam satu rantai pasok.

b. Entitas Rantai Pasok

1) Produk

Kerupuk ubi kayu berdasarkan proses pembuatannya dibagi menjadi dua yaitu kerupuk yang melalui proses penjemuran yang terdiri dari rubik, kerupuk putih dan kerupuk sakura dan kerupuk yang tidak melalui proses penjemuran seperti sanjai dan kerupuk kuning. Sanjai terdiri dari sanjai bulat, sanjai balado, sanjai keriting, sanjai korek api.

Kualitas kerupuk yang melalui proses penjemuran dipengaruhi tingkat kematangan pada saat perebusan dan keadaan cuaca. Pada saat musim kemarau proses penjemuran bisa dilakukan selama satu hari sehingga kerupuk tidak berubah warna dan tidak mudah patah. Kerupuk yang dijemur lebih satu hari karena cuaca yang kurang panas akan menyebabkan kerupuk mudah patah, berubah menjadi lebih tebal bahkan kadang muncul jamur. Sedangkan kualitas kerupuk yang tidak melalui penjemuran ditentukan oleh kualitas ubi kayu.

2) Pasar

Secara umum permintaan terhadap kerupuk ubi kayu pada dasarnya terus mengalami peningkatan dari tahun ketahun walau sepanjang tahun tersebut sifatnya fluktuatif. Pemasarannya sudah merambah keluar provinsi bahkan ketingkat nasional. Meningkatnya permintaan terhadap kerupuk ubi kayu tentu akan berdampak pada peningkatan permintaan terhadap ubi kayu. Namun demikian posisi tawar petani dipengaruhi oleh kondisi pasokan ubi kayu. Pada saat pasokan ubi kayu melimpah posisi tawar petani lemah pada kondisi itu harga bisa mencapai Rp 1000/kg dan sebaliknya pada saat pasokan ubi kayu kurang posisi tawar petani kuat dan pada kondisi itu harga bisa mencapai Rp 4200/kg

3) Situasi Persaingan

Kerupuk ubi kayu memiliki pesaing yang cukup banyak terutama kerupuk yang pengolahannya sudah mencapai skala pabrik dan menggunakan teknologi yang lebih canggih dibandingkan teknologi kerupuk ubi kayu. Kerupuk pesaing antara lain kerupuk yang berbahan baku ikan, kentang, dan tempe. Sedangkan kerupuk yang skala pengolahannya sama dengan kerupuk ubi kayu dan memiliki pasar yang tidak jauh berbeda dengan ubi kayu adalah kerupuk yang berbahan baku talas, buah melinjo, dan jengkol. Namun demikian kondisi persaingan masih dalam batas normal.

c. Mitra-Petani

1) Kesepakatan Jangka Panjang

Antara pengolah dan petani belum terjalin kesepakatan jangka panjang. Kesepakatan antara pengolah dengan petani adalah kesepakatan dalam satu periode panen ubi kayu. Jika kesepatan pada satu periode panen tersebut kedua belah pihak merasa cocok dan saling menguntungkan maka akan terdapat kemungkinan kesepakatan tersebut berlanjut untuk periode panen berikutnya. Sedangkan antara pengolah dan pedagang kerupuk besar ataupun pengecer umumnya sudah terjalin kerjasama selama bertahun-tahun dan kesepakatan tersebut akan tetap terjalin jika kepercayaan yang dijalin selama ini masih terjaga. Kesepakatan antar anggota rantai pasok tidak dilakukan secara tertulis melainkan atas dasar kepercayaan saja.

2) Profil Petani

Kondisi lahan pertanian di Lima Puluh Kota pada umumnya sangat mendukung untuk pengembangan produksi ubi kayu sebagai bahan baku utama kerupuk ubi kayu. Kabupaten Lima Puluh Kota masih memiliki lahan terlantar sebanyak 54.525 Ha (BPS Lima Puluh Kota, 2018) dan ubi kayu merupakan komoditi yang dapat tumbuh diberbagai jenis tanah.

Kegiatan budidaya ubi kayu merupakan kegiatan yang diminati oleh para petani. Dibandingkan komoditi lain ubi kayu merupakan komoditi yang mudah dipelajari teknik budidayanya dan pemeliharannya lebih praktis terutama penyiangan dan pemupukan yang hanya dilakukan sebanyak 2 kali dalam satu tahun.

Produktivitas ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota mengalami penurunan dari dimana pada tahun 2016 produktivitas 51,98 ton/Ha dan pada tahun 2017 turun menjadi 50,92 ton/Ha. Hal ini terjadi karena serangan hama dan penyakit. Hama yang menyerang adalah babi dan penyakit ubi kayu yang sangat meresahkan petani adalah busuk umbi. Penyakit busuk umbi tersebut juga membuat petani banyak yang beralih dari tanaman ubi kayu ke tanaman pangan lainnya seperti jagung dan talas. Hal ini menyebabkan luas tanam ubi kayu di Lima Puluh Kota juga mengalami penurunan yaitu 1.559,70 Ha pada tahun 2016 menurun menjadi 1.519,00 Ha pada tahun 2017 (BPS Lima Puluh Kota, 2018).

4.2.2 Sasaran Rantai

a. Sasaran Pasar

Semua jenis kerupuk ubi kayu umumnya memiliki target pasar yang berbeda-beda. Kerupuk rubik dan kerupuk putih digunakan sebagai pelengkap pada saat makan nasi dimana konsumen umumnya adalah ibu rumah tangga. Berbagai jenis Sanjai digunakan sebagai kudapan disaat santai dimana konsumennya dari remaja hingga ibu rumah tangga. Kerupuk kuning

digunakan sebagai pelengkap makan bakso dan soto sehingga umumnya konsumennya adalah pemilik-pemilik warung makanan. Kerupuk sakura selain kudapan keluarga disaat santai juga sering dimakan dengan menggunakan kuah sate sehingga sering dijadikan jajanan anak sekolahan. Selain itu kerupuk ubi kayu terutama sanjai sudah dikenal sebagai oleh-oleh ciri khas kota Payakumbuh dan Bukittinggi.

Setiap konsumen dalam membeli makanan tentu akan mempertimbangkan kualitas. Kerupuk ubi kayu yang berkualitas adalah kerupuk yang baru dan renyah. Untuk menjaga agar produk yang sampai ketangan konsumen pengecer memiliki peran penting dimana pengecer mengusahakan agar kerupuk yang sampai ke tangan mereka tidak terlalu lama disimpan. Kerupuk yang melalui proses penggorengan seperti sanjai dan kerupuk kuning bisa tahan selama satu bulan. Sedangkan kerupuk yang melalui proses penjemuran seperti rubik, kerupuk putih dan kerupuk sakura daya simpan tergantung tingkat kekeringan pada saat penjemuran. Kerupuk yang tingkat kekeringannya bagus bisa disimpan hingga 3-4 bulan sedangkan yang tingkat kekeringannya kurang bagus 1 bulan warnanya sudah mulai pudar bahkan berjamur.

b. Sasaran Pengembangan

Sasaran pengembangan yang ingin dicapai setiap anggota dalam rantai pasok ubi kayu tergantung pada peran masing-masing. Sasaran pengembangan petani cenderung pada bagaimana meningkatkan produksi ubi kayu. Peningkatan produksi bisa dilakukan dengan menggunakan varietas ubi kayu yang tahan penyakit terutama penyakit busuk umbi. Selain itu pada saat ini petani juga sudah mengenal varietas yang memiliki umur panen yang lebih cepat dibandingkan ubi kayu yang mereka kenal sebelumnya yaitu bisa dipanen pada umur 10-12 bulan. Selain itu membuka lahan-lahan terlantar juga bisa dijadikan sebagai bentuk sasaran pengembangan oleh petani. Sasaran pengembangan bagi pengolah adalah dengan meningkatkan varietas produk olahan sehingga konsumen memiliki banyak pilihan. Sasaran pengembangan oleh pengolah juga dalam bentuk teknologi sehingga produktivitas dapat ditingkatkan. Sedangkan sasaran pengembangan oleh pedagang besar dan pengecer adalah pengembangan jaringan pemasaran yang lebih luas ke berbagai daerah.

Untuk tercapainya sasaran pengembangan tersebut anggota dalam rantai pasokan kerupuk ubi kayu membutuhkan pembinaan dan bimbingan dari pihak terkait seperti pembinaan peningkatan produksi ubi kayu dan peningkatan keanekaragaman produk olahan ubi kayu dari pihak terkait seperti Dinas Pangan dan Holtikultura serta Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

c. Pengembangan Kemitraan

Semua anggota yang terdapat dalam rantai pasokan kerupuk ubi kayu memiliki sifat saling ketergantungan dan saling membutuhkan. Kemitraan antar anggota sudah terjalin selama 1-5 tahun. Namun kemitraan tersebut terjalin secara alami dan tidak tertulis. Kemitraan akan berlanjut jika kepercayaan antara mereka masih terjaga. Sampai saat ini antar anggota dalam rantai pasokan kerupuk ubi kayu belum memiliki upaya yang jelas dalam mengembangkan kemitraan yang terjalin antara mereka. Mereka hanya menjalankan hubungan yang terjadi pada saat ini tanpa memikirkan kemitraan dalam jangka panjang.

4.2.3 Manajemen Rantai

a. Struktur Manajemen

Sifat produk mempengaruhi peran anggota dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu. Kerupuk yang melalui proses penjemuran seperti Rubik dan Kerupuk Sakura memiliki rantai pasok yang perannya lebih didominasi oleh pedagang besar kerupuk. Pedagang besar kerupuk lebih mendominasi dalam menetapkan harga kerupuk terlebih pada saat pasokan kerupuk meningkat atau pada saat kualitas kerupuk kurang bagus karena faktor cuaca. Selain itu pedagang bahkan berperan dalam menentukan berjalan atau tidaknya proses produksi kerupuk. Pada saat pasokan kerupuk sudah sangat melebihi permintaan konsumen maka pedagang akan menyarankan pengolah untuk menghentikan produksi sementara waktu.

Karena proses pembuatan kerupuk tidak tergantung pada kondisi cuaca maka pengolah bisa mengatur pasokan produk kerupuk sesuai dengan permintaan konsumen. Selain itu karena alternative atau jaringan pemasaran lebih luas dibandingkan kerupuk lain sehingga posisi tawar pengolah lebih kuat.

b. Pemilihan kemitraan

Proses kemitraan yang terbentuk antara petani dan pengolah berawal dari hubungan kekerabatan ataupun pertemanan. Petani lebih memilih menjual ubi kayu pada pengolah yang memiliki hubungan keluarga atau teman dengannya dengan alasan sungkan jika tidak mengutamakan orang terdekat terutama pada saat pasokan ubi kayu berkurang. Begitu juga pengolah, pengolah cenderung membeli ubi kayu pada keluarga, teman ataupun keluarga dari karyawan yang bekerja industri kerupuknya terutama pada pasokan ubi kayu melimpah pengolah akan lebih mengutamakan membeli ubi kayu orang-orang terdekat dan sudah lama berlangganan dengannya.

Kemitraan yang terbentuk anatara pengolah dengan pedagang besar dan pengecer berawal dari hubungan bisnis. Hubungan tersebut terbentuk karena adanya kesepakatan untuk menjalin hubungan bisnis. Namun karena hubungan bisnis sudah berjalan cukup lama tidak sedikit hubungan antara pengolah dengan pedagang besar dan pengecer berkembang menjadi hubungan kekeluargaan.

c. Dukungan pemerintah

Salah satu program pemerintah daerah Kabupaten Lima Puluh Kota melalui Dinas Tanaman Pangan Holtikultura dan Perkebunan adalah dengan menetapkan komoditi jagung, padi, dan ubi kayu sebagai Indikato Kinerja Utama. Salah satu tujuannya adalah untuk memacu peningkatan produksi tanaman pangan. Hal ini didukung dengan mengadakan berbagai Demplot sejak tahun 2015. Serangan hama penyakit yang menyebabkan penurunan produktivitas ubi kayu sudah ditindaklanjuti oleh pemerintah dengan menyarankan pada petani untuk menggunakan pupuk kompos dan kapur dalam budidaya ubi kayu. Hal tersebut disampaikan oleh penyuluh pada petani pada saat Sekolah Lapangan. Namun usaha tersebut belum memberikan perubahan yang signifikan pada perilaku petani dalam membudidayakan ubi kayu. Selain itu pemerintah juga menyarankan petani untuk menanam komoditas lain seperti jagung dan talas.

d. Sumberdaya rantai

Meninjau potensi sumber daya yang dimiliki oleh anggota rantai pasokan adalah penting guna mengetahui potensi-potensi yang dapat mendukung upaya pengembangan rantai pasokan (Marimin dan Slamet, 2010).

1) Sumber daya Fisik

Sumber daya fisik rantai pasok kerupuk ubi kayu meliputi sarana produksi budidaya ubi kayu (lahan, benih, pupuk, pestisida), sarana produksi pengolahan kerupuk (miyak goreng, bahan bakar, peralatan penggorengan dan perebusan, mesin penggilingan ubi kayu), prasarana komunikasi dan informasi, transportasi yang efektif dan efisien. Sarana produksi usaha tani ubi kayu disediakan sendiri oleh para petani begitu juga dengan pengolah, sarana produksi mereka sediakan dan lengkapi secara mandiri. Semua anggota rantai pasok mampu melengkapi sarana fisik secara mandiri karena secara umum sarana fisik yang dibutuhkan tidaklah sulit begitu juga dengan transportasi. Mereka umumnya memiliki transportasi pribadi dan didukung dengan sarana jalan yang sudah memadai. Informasi antar sesama dapat berjalan lancar karena didukung dengan fasilitas sinyal yang menjangkau ke seluruh daerah.

2) Teknologi

Teknologi yang digunakan dalam budidaya ubi kayu masing sangat sederhana. Terutama dalam pengolahan lahan. sehingga membutuhkan biaya tenaga kerja yang besar. Begitu juga teknologi yang digunakan dalam pengolahan kerupuk. Bentuk teknologi yang dimiliki oleh pengolah adalah mesin penggilingan ubi kayu yang digunakan oleh pengolah kerupuk sakura dan kerupuk putih, mesin pengrudanan ubi kayu yang digunakan oleh pengolah yang memproduksi sanjai yang berbentuk bulat.

3) Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia mempengaruhi kinerja suatu rantai pasok. Anggota rantai pasok merupakan sumber daya utama yang menentukan kinerja rantai pasok. Anggota rantai pasok terutama petani dan pengolah umumnya berpendidikan sekolah menengah atas. Pedagang besar dan pengecer memiliki tingkat pendidikan yang bervariasi yaitu sekolah menengah atas dan perguruan tinggi. Anggota rantai pasok juga tidak pernah mengikuti pelatihan-pelatihan terkait dengan profesi

yang mereka lakukan terutama yang berkaitan dengan manajemen rantai pasok.

Selain anggota primer pada rantai pasok kerupuk ubi kayu juga banyak melibatkan sumber daya manusia pendukung. Karena sebagian besar proses yang terjadi melibatkan tenaga manusia seperti pengupasan ubi kayu, perajangan rubik, pengrudanan untuk kerupuk kuning, pengrudanan sanjai keruting dan panjang. Sehingga biaya terbesar dalam pengolahan kerupuk adalah biaya tenaga kerja. Namun ini memberikan dampak positif pada masyarakat sekitar karena bisa menjadi lapangan pekerjaan terutama bagi para ibu rumah tangga.

4) Permodalan

Modal merupakan factor utama dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu terutama bagi petani dan pengolah. Modal digunakan oleh petani untuk menyediakan sarana produksi terutama pupuk. Jika petani kekurangan modal maka petani akan mengatasinya dengan meminjam pada pengolah langganannya. Berdasarkan hasil penelitian tidak ada petani yang meminjam modal pada lembaga keuangan seperti bank untuk kepentingan usahatani ubi kayunya.

Berbeda dengan petani, cara pengolah mengatasi permodalan adalah dengan melakukan pinjaman pada lembaga keuangan seperti bank. Berdasarkan hasil penelitian tidak semua pengolah kerupuk berani melakukan pinjaman. Umumnya yang melakukan pinjaman modal adalah pengolah sanjai dan kerupuk kuning. Pengolah kerupuk lain seperti rubik, kerupuk putih dan sakura mengaku tidak berani mengajukan pinjaman karena produksi kerupuk mereka tidak menentu akibat tergantung pada cuaca.

e. Proses bisnis rantai

1) Hubungan proses bisnis antar anggota rantai pasokan

Terdapat hubungan yang harus dibina selain hubungan profesi untuk tetap menjaga hubungan baik antar anggota rantai pasok. Maka setiap anggota rantai pasok baik itu antara petani dengan pengolah, pengolah dengan pedagang besar atau pengecer dan pedagang besar dengan pengecer juga menjalin silaturahmi untuk mempererat hubungan seperti saling mengundang atau menghadiri acara pernikahan keluarga masing-masing, takziah jika ada kematian, membezuk jika ada yang sakit dan lain-lain.

2) Pola distribusi Harga

Setiap jenis kerupuk ubi kayu memiliki kondisi pasar yang berbeda-beda. Harga kerupuk ubi kayu yang tidak melalui proses penjemuran atau tidak bergantung pada panas matahari seperti sanjai, dan kerupuk kuning cenderung lebih stabil dibandingkan harga kerupuk ubi kayu yang melalui proses penjemuran dan bergantung pada panas matahari seperti kerupuk putih, rubik dan sakura. Pada saat musim kemarau pengolah kerupuk putih, rubik dan sakura lebih banyak berproduksi, sehingga posisi tawar mereka melemah. Harga kerupuk pada masing-masing anggota rantai pasok dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Harga Kerupuk Ubi Kayu pada Masing-Masing Anggota Rantai Pasok

No	Nama Kerupuk	Pengolah	Pedagang Besar	Pengecer
1	Rubik	Rp 8.000- Rp 13.000/kg	Rp 15.000	Rp. 20.000
2	Sanjai	Rp. 18.000-25.000/kg	Rp. 30.000	Rp 60.000
3	Sakura	Rp. 13.000	Rp. 15.000	Rp. 20.000
4	Kerupuk Putih	Rp. 10.000/ikat	Rp. 15.000/ikat	Rp.20.000/ikat
5	Kerupuk Kuning	Rp. 12.000/packing	Rp. 15.000/packing	Rp. 25.000

3) Support anggota rantai

Pelatihan yang dilakukan pemerintah dalam bentuk sekolah lapangan budidaya ubi kayu. Pelatihan tentang pengolahan dan bantuan mesin pengolahan juga pernah dilakukan. Hanya saja pelatihan dan pembinaan dan dilakukan selama ini belum memberikan efek jangka panjang dan belum terintegrasikan satu sama lain. Sedangkan pembinaan dan pelatihan tentang manajemen rantai pasok sendiri belum pernah dilakukan oleh pemerintah.

4) Penelitian kolaboratif

Tidak dapat dipungkiri penelitian-penelitian memiliki peran dalam memajukan kinerja dan

produktivitas para anggota rantai pasok kerupuk ubi kayu. Hanya saja penelitian-penelitian yang dilakukan belum menyentuh secara spesifik pada manajemen rantai pasok ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota. Peran pemerintah dan Perguruan Tinggi di tentunya bisa dimanfaatkan demi peningkatan kinerja dan produktivitas para anggota rantai pasok kerupuk ubi kayu khususnya petani dan pengolah.

5) Proses trust building

Proses trust building merupakan proses untuk menumbuhkembangkan saling kepercayaan antara anggota rantai pasok. Hubungan kepercayaan yang lemah dapat menyebabkan keengganan menjalin kerjasama sehingga transfer informasi menjadi terhambat. Adanya aspek ketidakpercayaan menyebabkan salah satu pihak dalam rantai pasok berusaha untuk mendapatkan keuntungan sendiri.

Proses trust building di dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota terjalin tanpa adanya kesepakatan kontraktual yang mengikat. Kepercayaan terbangun setelah pihak yang bekerjasama telah mengenal cukup lama terhadap kompetensinya masing-masing. Kepercayaan yang terbangun diantara anggota rantai pasok mampu mendukung kelancaran aktivitas rantai pasok, seperti kelancaran pada transaksi penjualan, distribusi produk dan distribusi informasi pasar. Untuk membangun kepercayaan diantara pihak-pihak yang bekerjasama, dapat dilakukan dengan membuat kesepakatan. Apabila kesepakatan tersebut dijalankan dengan sebaik-baiknya, maka kepercayaan dapat meningkat sehingga pihak-pihak yang bekerjasama tersebut dapat focus menjalankan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan perannya.

4.2. Analisis Faktor Internal dan Eksternal Rantai Pasok Kerupuk Ubi Kayu

Kondisi rantai pasokan kerupuk ubi kayu yang sudah dibahas secara deskriptif dengan menggunakan APO (*Asian Product Organization*), selanjutnya dilakukan analisis faktor-faktor internal dan eksternal. faktor-faktor strategis internal meliputi berbagai aspek yang berpengaruh secara internal pada rantai pasok kerupuk ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota. Dari hasil analisis teridentifikasi sebanyak 19 faktor internal yang terdiri dari 8 kekuatan meliputi: . Kekuatan terdiri dari : 1) Produk merupakan produk yang diminati, 2) Pengolah sanjai memiliki posisi tawar yang kuat, 3) Terdapat saling kepercayaan antara anggota dalam rantai, 4) Ubi kayu adalah tanaman yang cocok dimana saja, 5) Kegiatan budidaya ubi kayu mudah dipahami, 6) Pelanggan merupakan semua kalangan, 7) Hubungan antara anggota dalam rantai didasarkan pada hubungan kekerabatan, 8) Pengolah skala besar memiliki modal yang cukup. Kelemahan antara lain : 1) Ketersediaan ubi kayu fluktuatif, 2) Petani dan pengolah skala kecil memiliki keterbatasan modal, 3) Kualitas produk kerupuk yang melalui proses penjemuran tergantung pada cuaca, 4) posisi tawar petani dan pengolah kerupuk mentah lemah, 5) rantai masih didominasi oleh pengolah dan pengecer, 6) belum ada kerjasama yang permanen antara anggota rantai pasok, 7) Belum ada kesepakatan jangka panjang antara anggota rantai pasok, 8) Produktivitas ubi kayu mulai menurun karena varietas tertentu terserang penyakit, 9) Belum ada upaya yang dilakukan anggota rantai pasok untuk mengembangkan hubungan kemitraan, 10) Teknologi pasca panen dan pengolahan masih sederhana, 11) Kualitas sumber daya manusia masih kurang.

Faktor lingkungan eksternal adalah faktor-faktor diluar rantai pasok kerupuk ubi kayu yang dapat mempengaruhi rantai pasok . faktor eksternal dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman. Dari hasil analisis teridentifikasi sebanyak 13 faktor yang terdiri dari 8 peluang meliputi: 1) Banyak produk olahan lain yang berbahan baku ubi kayu, 2) Lahan pertanian yang dapat dimanfaatkan masih luas, 3) Banyak varietas ubi kayu yang datang dari berbagai daerah, 4) Pemerintah mendukung pengembangan produk pangan termasuk ubi kayu, 5) Sumber daya fisik tersedia dengan baik, 6) sistem kredit sudah dipermudah oleh lembaga perbankan, 7) perkembangan teknologi seperti jual beli online memungkinkan untuk memperluas saluran distribusi, 8) Pemerintah dan perguruan tinggi di sekitar dapat dimanfaatkan dalam pengembangan rantai pasok. Ancaman terdiri dari: 1) banyak jenis kerupuk lain selain kerupuk ubi kayu, 2) Banyak petani yang beralih ke tanaman talas dan jagung, 3) Belum ada pembinaan dan pelatihan terkait pengembangan rantai pasok kerupuk ubi kayu, 4) Penelitian belum menjamah anggota rantai pasok, 5) Harga ubi kayu dan kerupuk fluktuatif.

Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman tersebut dilakukan analisis

dengan menggunakan matrik IFE dan EFE. Penentuan bobot dan peringkat pada faktor-faktor diatas dilakukan berdasarkan pendapat para pakar yang diambil dari setiap perwakilan anggota rantai pasok, yaitu petani, pedagang pengumpul ubi kayu, pengolah, pedagang besar, dan pengecer. Berdasarkan hasil analisis IFE diperoleh total nilai 2.92 dan EFE dengan total nilai 2.60.

4.3. Analisis SWOT Rantai Pasok Kerupuk Ubi Kayu

Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang diperoleh melalui audit internal dan eksternal dapat diformulasikan alternative strategi yang diambil. Formulasi strategi yang dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Terdapat beberapa strategi yang bisa dilakukan dalam memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada untuk menekan kelemahan dan ancaman yang timbul. Dalam merumuskan strategi SO, WT, ST dan WT bisa saja muncul strategi yang sama. Misalnya alternative strategi pada SO bisa saja juga merupakan alternative strategi pada ST. maka untuk mengatasi strategi muncul bersamaan maka jika strategi sudah muncul pada satu kolom maka tidak dimunculkan lagi pada kolom berikutnya. Berdasarkan pada table 3 dapat diketahui bahwa alternative-alternatif strategi yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO (strength-Opportunity)

Strategi S-O merupakan strategi yang menggunakan kekuatan internal rantai pasok untuk memanfaatkan peluang eksternal. Alternative strategi yang dapat dilakukan pada strategi S-O adalah:

a. Intensifikasi dan Ekstensifikasi budidaya ubi kayu

Menurut Surya dkk (2016), strategi intensifikasi dan ekstensifikasi budidaya ubi kayu diperlukan dalam upaya pemenuhan kebutuhan ubi kayu untuk agroindustri berbasis ubi kayu. Ekstensifikasi dilakukan dengan cara memperluas areal tanam ubi kayu, sedangkan intensifikasi adalah meningkatkan produksi dengan menerapkan usahatani yang baik antara lain penggunaan bibit unggul, pemupukan dan jarak tanam.

Ekstensifikasi merupakan strategi yang dapat dilakukan dalam rangka menggunakan kekuatan rantai pasok ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota antara lain ubi kayu adalah tanaman yang cocok ditanam dimana saja, kegiatan budidaya ubi kayu mudah dipahami dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki antara lain lahan pertanian yang dapat dimanfaatkan masih luas dan banyak varietas varietas ubi kayu yang datang dari berbagai daerah.

Intensifikasi merupakan strategi yang dapat dilakukan selain dalam rangka menggunakan kekuatan rantai pasok ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota dan memanfaatkan peluang juga untuk menekan kelemahan yang dimiliki yaitu produktivitas ubi kayu yang menurun.

b. Memperluas Jaringan Pemasaran

Memperluas jaringan pemasaran merupakan strategi yang dapat dilakukan dalam rangka menggunakan kekuatan berupa produk yang dihasilkan merupakan produk yang diminati, pelanggan merupakan semua kalangan, pengolah sanjai memiliki posisi tawar yang kuat dan pengolah skala besar memiliki modal yang cukup dan memanfaatkan peluang yang ada antara lain sumber daya fisik tersedia dengan baik, perkembangan teknologi jual beli online.

Memperluas jaringan pemasaran dengan mempertahankan jaringan pemasaran yang ada sekarang dengan mempertahankan kepuasan konsumen terhadap produk sekaligus menciptakan jaringan pemasaran yang baru dengan meningkatkan promosi dan memanfaatkan media online. Misalnya pengolah selain memasarkan produk pada pedagang besar mereka juga bisa melakukan penjualan online terhadap produk mereka langsung pada konsumen sehingga produk bisa dipasarkan kemana saja dan dikenal oleh konsumen dimanapun berada.

2. Strategi WO (Weakness-Opportunity)

Strategi W-O adalah strategi yang menggunakan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki rantai pasok kerupuk ubi kayu. Adapun alternative strateginya adalah:

a. Membentuk klaster ubi kayu

Membentuk klaster ubi kayu merupakan strategi yang dilakukan untuk menupang pelaksanaan strategi melakukan kerjasama dan kemitraan dengan menerapkan konsep manajemen rantai pasok. Klaster ubi kayu bisa dijadikan wadah untuk menampung gabungan kelompok tani dan pelaku bisnis dibidang ubi kayu dan pengolahan ubi kayu yang bergabung dalam satu organisasi dan

berkomitmen bersama untuk berpartisipasi aktif dalam mengembangkan usaha agribisnis berbasis ubi kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota. Jika pengolah dan petani terutama pengolah berskala kecil sudah berada dalam satu lembaga resmi maka masalah permodalan bisa dipecahkan dengan mengajukan pinjaman ke lembaga-lembaga keuangan pemerintah yang memiliki bunga pinjaman yang rendah sehingga dapat menekan kelemahan rantai pasok kerupuk ubi kayu diantaranya petani dan pengolah skala kecil memiliki keterbatasan modal.

b. Melakukan kerjasama dan kemitraan dengan menerapkan konsep manajemen rantai pasok Setelah terbentuknya suatu klaster atau organisasi yang mewadahi petani, pengolah dan pelaku bisnis berbasis ubi kayu maka kerjasama dan kemitraan akan lebih mudah untuk dilaksanakan. Kerjasama dan kemitraan yang menerapkan konsep manajemen rantai pasok sehingga ada sinergi dan saling terintegrasi antar anggota rantai pasok. Strategi ini diharapkan mampu menekan kelemahan rantai pasok kerupuk ubi kayu diantaranya ketersediaan ubi kayu yang fluktuatif, pengolah dan pengecer mendominasi pada rantai, posisi tawar petani dan pengolah kerupuk yang melalui proses penjemuran, belum ada kerjasama yang permanen antara anggota rantai pasok, belum ada kesepakatan jangka panjang antara anggota rantai pasok, dan belum ada upaya yang dilakukan anggota rantai pasok untuk mengembangkan hubungan kemitraan.

Menurut Wicaksono (2010), kerjasama diantara anggota rantai pasokan dengan menerapkan konsep manajemen rantai pasok dilakukab agar terjadi suatu interaksi antar pelaku rantai yang satu dengan pelaku rantai yang lainnya. Dengan adanya manajemen rantai pasokan maka akan menyatukan seluruh pelaku rantai sehingga produk dapat dihasilkan dan didistribusikan dengan jumlah yang tepat, waktu yang tepat dan dapat menurunkan biaya serta dapat memenuhi kebutuhan pelanggan atau konsumen.

c. Memanfaatkan Peran pemerintah dan Perguruan Tinggi dalam Menggalakkan inovasi teknologi dan inovasi kelembagaan

Strategi ini merupakan strategi untuk menekan semua kelemahan dengan cara memanfaatkan peluang yang ada yaitu pemerintah dan perguruan tinggi sekitar dapat dimanfaatkan dalam mengembangkan rantai pasok kerupuk ubi kayu. Menurut Evalia dkk (2012), akademisi sangat kompeten dalam menciptakan citra yang baik yang bisa ditanamkan kepada pihak-pihak yang terkait melalui seminar-seminar dan lokakarya serta mempublikasikan penelitian-penelitian yang telah ada selama ini.

Strategi ini membutuhkan koordinasi dari setiap pihak terkait. Pemerintah dan perguruan tinggi bekerja sama dan bersinergi dalam menggalakkan inovasi teknologi dan inovasi lembaga. Inovasi teknologi merupakan inovasi yang akan dimanfaatkan oleh petani dalam budidayanya seperti bibit unggul dan pupuk yang tepat sehingga bisa memaksimalkan produksi, pencegah dan pengendali hama penyakit. Inovasi teknologi yang dimanfaatkan oleh pengolah dalam produksinya terutama kerupuk yang melalui proses penjemuran sehingga pengeringan kerupuk tidak lagi bergantung pada cahaya matahari, serta teknologi bagi pelaku pasar sehingga bisa memaksimalkan pemasarannya.

Inovasi lembaga merupakan strategi yang memberikan pemahaman kepada anggota rantai pasok betapa pentingnya peran kelembagaan dalam memajukan usaha mereka. Sehingga mereka bisa disatukan dalam suatu wadah. Dalam menghimpun mereka dalam suatu lembaga dan wadah organisasi sangat dibutuhkan peran pemerintah dan perguruan tinggi.

3. Strategi ST (strength-Threat)

Strategi S-T bertujuan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan-kekuatan internal. **Diversifikasi produk olahan** merupakan strategi yang dilakukan dalam rangka menekan ancaman berupa banyaknya jenis kerupuk lain selain kerupuk ubi kayu, banyaknya petani yang beralih pada tanaman jagung dan talas dengan memanfaatkan kekuatan internal. Diversifikasi produk yang dimaksud adalah selain memperbanyak aneka ragam produk olahan dengan bahan baku ubi kayu misalnya memproduksi sanjai beraneka rasa selain rasa pedas. Selain itu juga memproduksi produk selain berbahan baku ubi kayu misalnya keripik talas atau pisang. Strategi ini bisa mengatasi rasa bosan dari pelanggan terhadap produk yang sama. Selain itu strategi ini juga bisa mendukung strategi memperluas jaringan pemasaran.

4. Strategi WT (Weakness -Threat)

Strategi W-T dimana rantai pasok berusaha meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman. Adapun strategi yang dapat dilakukan adalah **meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu**. Strategi ini dapat meminimalisir kelemahan rantai pasok berupa kualitas sumber daya manusia masih kurang dengan menghindari ancaman berupa belum ada pembinaan dan pelatihan terkait manajemen rantai pasok. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan dengan cara sosialisasi dan pembinaan tentang manajemen rantai pasok secara menyeluruh mulai dari peningkatan sumber daya petani dalam budidaya, pengolah dalam pengolahan sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas dan memuaskan konsumen dan pemasaran. Yang paling utama adalah peningkatan pemahaman anggota rantai pasok tentang pentingnya penerapan manajemen rantai pasok yang sesungguhnya dalam memajukan usaha mereka.

4.4 Tahap Keputusan

Tahap keputusan merupakan tahap untuk menentukan strategi terbaik yang dapat dijalankan perusahaan dari alternatif-alternatif strategi yang diperoleh dari hasil analisis SWOT. Untuk menentukan prioritas strategi tersebut, digunakan alat analisis *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM). Hasil analisis matriks SWOT menghasilkan 4 alternatif strategi yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO, strategi WT. Strategi tersebut akan dimasukkan ke dalam matriks QSPM yang akan diestimasi dengan bobot dan *Attractive Score* (AS). Penjabaran dari strategi-strategi tersebut berdasarkan hasil analisis QSPM adalah sebagai berikut :

1. Intensifikasi dan Ekstensifikasi budidaya ubi kayu (TAS = 2.2)
2. memperluas jaringan pasar (TAS = 2.12)
3. membentuk klaster ubi kayu (TAS = 2.19)
4. melakukan kerjasama dan kemitraan dengan menerapkan prinsip manajemen rantai pasok (TAS = 2.71)
5. Memanfaatkan Peran pemerintah dan Perguruan Tinggi dalam Menggalakkan inovasi teknologi dan inovasi kelembagaan (TAS = 3.44)
6. diversifikasi produk olahan (TAS = 1.93)
7. meningkatkan kualitas sumber daya manusia. (TAS = 1.54)

Berdasarkan hasil analisis QSPM, dapat dilihat bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan adalah salah satu strategi WO yaitu Memanfaatkan Peran pemerintah dan Perguruan Tinggi dalam Menggalakkan inovasi teknologi dan inovasi kelembagaan. Peran pemerintah disini adalah memfasilitasi pelaku yang ada dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu dalam inovasi kelembagaan misalnya kelembagaan pemasaran untuk menunjang pemasaran ataupun lembaga permodalan seperti LKMA misalnya. Lembaga tersebut bisa memperlancar akses pelaku dalam rantai pasok kerupuk ubi kayu baik itu dalam pemasaran maupun modal ataupun sarana produksi lainnya. Selain itu pemerintah juga berkolaborasi dengan perguruan tinggi. Dalam hal ini perguruan tinggi melakukan penelitian-penelitian yang nantinya hasil penelitian itu dimanfaatkan oleh pelaku rantai pasok kerupuk ubi kayu. misalnya penelitian dalam budidaya ubi kayu sehingga menciptakan teknolog yang dapat meningkatkan produktivitas petani ubi kayu, penelitian tentang teknologi pengeringan sehingga proses produksi kerupuk yang bergantung pada cahaya matahari dapat diatasi serta teknologi pengolahan lainnya yang dapat meminimalisir biaya produksi kerupuk.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil deskriptif kondisi rantai pasokan dengan menggunakan APO (*Asian Product Organizatio*), diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Kekuatan terdiri dari : 1) Produk merupakan produk yang diminati, 2) Pengolah sanjai memiliki posisi tawar yang kuat, 3) Terdapat saling kepercayaan antara anggota dalam rantai, 4) Ubi kayu adalah tanaman yang cocok dimana saja, 5) Kegiatan budidaya ubi kayu mudah dipahami, 6) Pelanggan merupakan semua kalangan, 7) Hubungan antara anggota dalam rantai didasarkan pada hubungan kekerabatan, 8) Pengolah skala besar memiliki modal yang cukup. Kelemahan antara lain : 1) Ketersediaan ubi kayu fluktuatif, 2) Petani dan pengolah skala kecil memiliki

- keterbatasan modal, 3) Kualitas produk kerupuk yang melalui proses penjemuran tergantung pada cuaca, 4) posisi tawar petani dan pengolah kerupuk mentah lemah, 5) rantai masih didominasi oleh pengolah dan pengecer, 6) belum ada kerjasama yang permanen antara anggota rantai pasok, 7) Belum ada kesepakatan jangka panjang antara anggota rantai pasok, 8) Produktivitas ubi kayu mulai menurun karena varietas tertentu terserang penyakit, 9) Belum ada upaya yang dilakukan anggota rantai pasok untuk mengembangkan hubungan kemitraan, 10) Teknologi pasca panen dan pengolahan masih sederhana, 11) Kualitas sumber daya manusia masih kurang. Sedangkan untuk peluang diperoleh : 1) Banyak produk olahan lain yang berbahan baku ubi kayu, 2) Lahan pertanian yang dapat dimanfaatkan masih luas, 3) Banyak varietas ubi kayu yang datang dari berbagai daerah, 4) Pemerintah mendukung pengembangan produk pangan termasuk ubi kayu, 5) Sumber daya fisik tersedia dengan baik, 6) sistem kredit sudah dipermudah oleh lembaga perbankan, 7) perkembangan teknologi seperti jual beli online memungkinkan untuk memperluas saluran distribusi, 8) Pemerintah dan perguruan tinggi di sekitar dapat dimanfaatkan dalam pengembangan rantai pasok. Ancaman terdiri dari: 1) banyak jenis kerupuk lain selain kerupuk ubi kayu, 2) Banyak petani yang beralih ke tanaman talas dan jagung, 3) Belum ada pembinaan dan pelatihan terkait pengembangan rantai pasok kerupuk ubi kayu, 4) Penelitian belum menjamah anggota rantai pasok, 5) Harga ubi kayu dan kerupuk fluktuatif.
2. Berdasarkan analisis IFE diperoleh skor sebesar 2.92 dan EFE diperoleh skor sebesar 2.60. berdasarkan hasil IFE dan EFE tersebut maka rantai pasok kerupuk ubi kayu pada Matriks IE berada pada kuadran V yang dapat digambarkan sebagai menjaga dan mempertahankan.
 3. Berdasarkan analisis SWOT diperoleh alternative strategi sebagai berikut: strategi S-O dengan alternative strategi:1) Intensifikasi dan Ekstensifikasi budidaya ubi kayu, 2) memperluas jaringan pasar. Strategi W-O dengan alternative strategi: 1) membentuk klaster ubi kayu, 2) melakukan kerjasama dan kemitraan dengan menerapkan prinsip manajemen rantai pasok, 3) Memanfaatkan Peran pemerintah dan Perguruan Tinggi dalam Menggalakkan inovasi teknologi dan inovasi kelembagaan. Strategi ST dengan bentuk strategi berupa diversifikasi produk olahan. Strategi WT dengan bentuk strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Arumsari, Vini dan Siti Syamsiar. 2011. *Pemberdayaan Masyarakat Pedesaan Berbasis Agroindustri Pangan Lokal (Suatu Kajian Agroindustri Gula Kelapa Kristal Kecamatan Kokap Kabupaten Kulon Progo Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta)*. SEPA Vol 8 No 1 September 2011.
- Bantacut, Tajuddin. 2016. *Pengembangan Agroindustri Pangan Berbasis Komoditas Lokal untuk Kemandirian dan Kedaulatan Pangan*. Disampaikan Pada Seminar Nasional;Strategi Keberlanjutan Kedaulatan Pangan Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Universitas Gajah Mada Takengon 23 April 2016.
- Evalia, Nur Afni dkk. 2012. Strategi Pengembangan Agroindustri dan Peningkatan Nilai Tambah GAMBIR di Kabupaten Lima Puluh Kota. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis* Vol 9 no 3 November 2012.
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Penerbit Salemba Empat; Jakarta
- Hadiguna, Rika Ampuh. 2016. *Manajemen Rantai Pasok Agroindustri Pendekatan Untuk Pengukuran Kinerja dan Penilaian Resiko*. Andalas University Press; Padang
- Husnarti. 2015. *Analisis Aliran Aktivitas dan Lembaga-Lembaga Yang Terlibat Dalam Rantai Pasokan Kerupuk Ubi Kayu di Kabupaten Lima Puluh Kota*. *Jurnal Menara Ilmu* Vol IX Jilid I No 56 Maret 2015
- Marimin dan Alim Setiawan Slamet. 2010. *Analisis Pengambilan Keputusan Manajemen Rantai Pasok Bisnis Komoditi dan Produk Pertanian*. *Jurnal Pangan* Vol 19 No 2 Tahun 2010.
- Surya, Yuna Panji, Sri Marwanti, Kusnandar. 2016. *Strategi Pengembangan Agroindustri Berbasis Ubi Kayu di Kabupaten Wonogiri*. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis* Vol 3 No 1 Tahun 2016.

- Vorst, J. G. A. J. van der, Silva, C. A. D. dan Trienekens, J. H. (2007) ‘*Agro- Industrial Supply Chain Management: Concepts and Applications*’, Agricultural Management, Marketing And Finance Occasional Paper. Food and Agriculture Organization of The United Nations, Roma.
- Wicaksono, Dwita Adi. 2010. Analisis Strategi Rantai Pasokan Udang Vaname (Studi Kasus Petani Plasma Tambak Pandu Karawang Kabupaten KARawang Jawa Barat). Departemen Agribisnis Institut Pertanian Bogor; Bogor.