

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perkembangan usaha peternakan unggas di Sumatera Barat saat ini semakin pesat dan memberikan kontribusi besar dalam pemenuhan kebutuhan protein hewani. Unggas khususnya ayam broiler/ pedaging merupakan salah satu komoditi ternak ayam yang banyak diminati oleh semua lapisan masyarakat. Dengan banyaknya permintaan masyarakat akan daging ayam broiler, maka bisnis budidaya ayam broilerpun banyak bermunculan. Data menunjukkan bahwa populasi ternak terbesar di Sumatera Barat adalah ayam broiler yaitu 17.921.143 ekor (BPS Provinsi Sumatera Barat, 2014). Jumlah tersebut tersebar di berbagai wilayah di Sumatera Barat, diantaranya Kota Padang.

Kota Padang merupakan salah satu wilayah yang memiliki populasi ayam broiler terbanyak di Sumatera Barat. Menurut data BPS Kota Padang (2014) jumlah populasi ayam pedaging di Kota Padang mencapai 2.599.550 ekor. Banyaknya populasi ayam pedaging di Kota Padang karena banyaknya permintaan terhadap daging ayam. Selain itu Kota Padang juga dekat dengan sumber input (DOC, pakan, dan obat-obatan). Periode pemsaran ayam pedagingpun cukup singkat yaitu lebih kurang 1 bulan. Hal ini membuat peternak banyak memilih usaha peternakan ayam broiler, karena perputaran modalnya relatif cepat.

Bisnis ayam broiler ini mempunyai kendala terutama bagi peternak yang memiliki keterbatasan modal untuk membeli DOC, pakan, dan obat-obatan. Selain

itu peternak juga memiliki kendala dalam pemasaran ayam broiler. Solusi yang dapat dipilih oleh peternak untuk mengatasi masalah tersebut adalah bekerjasama dengan perusahaan besar melalui sistem kemitraan. Sistem kemitraan sangat membantu peternak untuk memenuhi kebutuhan sapronak dan memasarkan ayam broiler sehingga peternak tidak lagi memikirkan bagaimana memasarkan ayam, peternak hanya membesarkan ayam sampai panen kemudian menerima hasil.

Saat ini banyak perusahaan besar yang bermitra dengan peternak untuk memasarkan produk mereka salah satunya PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Perusahaan ini berdiri pada tanggal 18 Januari 1971 dengan nama awal PT. Java Pelletizing Factory, Ltd., yang memproduksi produk pelet kopra secara komersial. Pengembangan usaha Perseroan diawali tahun 1975 dengan menambah bisnis pakan ternak dan diikuti dengan bisnis pembibitan ayam pada tahun 1982. Dalam rangka memperkuat struktur permodalan, Perseroan mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Indonesia tahun 1989, setelah mengakuisisi 4 (empat) perusahaan pakan ternak pada tahun 1990, Perseroan berubah nama menjadi PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk. Tahun 1992 Perseroan melakukan integrasi strategis dengan mengakuisisi perusahaan pembibitan dan pemrosesan ayam yaitu PT. Multibreeder Adirama Indonesia dan PT. Ciomas Adisatwa (Laporan Tahunan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk., 2015).

PT. Ciomas Adisatwa adalah anak perusahaan dari PT. Japfa yang bergerak di bidang bisnis ayam broiler, perusahaan ini terlibat langsung dengan peternak. PT. Ciomas ada di beberapa daerah di seluruh Indonesia, salah satunya di Sumatera Barat yang beralamat kantor di Kota Padang. PT. Ciomas dahulu memiliki nama PT.

Primatama Karya Persada kemudian berganti nama menjadi PT. Ciomas Adisatwa pada tahun 2011.

PT. Ciomas bermitra (bekerjasama) dengan peternak untuk membesarkan ayam broiler dengan sistem inti-plasma. Perusahaan memberikan kemudahan bagi peternak yang memiliki keterbatasan modal untuk membeli sapi, selain itu peternak juga dibina agar hasil yang diperoleh sesuai dengan yang diharapkan. Kesepakatan yang dibuat oleh perusahaan dengan peternak adalah saling menguntungkan satu sama lain.

Pemerintah juga memberikan dukungan agar sistem kemitraan berjalan dengan lebih adil melalui SK Menteri Pertanian No 472/Kpts/TN.330/96. Kebijakan ini mengatur tentang pelaksanaan pembinaan usaha peternakan ayam ras, dengan sistem kemitraan dibidang usaha ayam ras dengan bentuk kemitraan inti-plasma. Perusahaan/ produsen input peternakan sebagai inti dan peternak sebagai plasma. Perusahaan inti berkewajiban menyediakan sarana produksi, bimbingan teknis dan manajemen, menampung, mengolah dan memasarkan hasil produksi peternak plasma.

Konsep kemitraan inti plasma adalah terciptanya hubungan saling membutuhkan dan saling menguntungkan, tercipta peningkatan usaha, dapat mendorong perkembangan ekonomi. Konsep tersebut belum terwujud pada kemitraan antara PT. Ciomas dengan peternak karena hubungan keduanya memiliki kelemahan yaitu: (1) Pihak Plasma masih kurang memahami hak dan kewajibannya sehingga kesepakatan yang telah ditetapkan berjalan kurang lancar. (2) Komitmen inti masih lemah dalam memenuhi fungsi dan kewajibannya sesuai dengan kesepakatan yang

diharapkan oleh plasma. (3) Belum ada kontrak kemitraan yang menjamin hak dan kewajiban pihak plasma sehingga terkadang perusahaan inti memperlakukan harga

Hasil penelitian Yuzaria (2015) menyimpulkan bahwa kekuasaan perusahaan inti berpengaruh signifikan terhadap kinerja rantai pasok pada sistem kemitraan ayam broiler, yang dibuktikan oleh realita di lapangan di daerah penelitian yaitu di Kota Padang dan Pariaman masih ditemukan hal-hal yang menyimpang dari kontrak yang telah dibuat. Terutama penyimpangan yang dilakukan oleh perusahaan inti seperti penundaan pengiriman doc, penurunan skala usaha, penundaan panen bahkan sampai pada pemutusan kontrak kerja sama. Lebih jauh dari itu perhitungan bonus pun kadang-kadang tidak sesuai dengan kontrak. Perusahaan inti secara sepihak melakukan perhitungan pemberian bonus prestasi tanpa melibatkan peternak mitra. Hal ini sering memicu ketidakpuasan pada peternak plasma.

Realita yang sering terjadi akhir-akhir ini adalah penundaan pengiriman DOC oleh perusahaan. Hal ini sangat dikeluhkan oleh peternak karena periode pemeliharaan ayam menjadi sedikit yang mengakibatkan pendapatan mereka menurun. Salah satu peternak yang mengeluhkan hal ini adalah peternak di Kecamatan Pauh yang menuturkan bahwa perusahaan mengirimkan DOC satu kali dalam tiga bulan, jika dihitung dalam satu tahun hanya empat periode pemeliharaan, sedangkan jumlah periode pemeliharaan normal dalam satu tahun adalah enam periode.

Dari uraian di atas terlihat bahwa rantai nilai yang terjadi dalam sistem kemitraan belum terdistribusi secara adil dan merugikan peternak. Melihat masih ditemukannya penyimpangan-penyimpangan dalam sistem kemitraan ayam broiler,



baik dari sistem kontrak yang dirasa kurang adil sampai pada pemasaran hasil yang dikuasai perusahaan inti. Hal ini menggambarkan posisi tawar peternak mitra sangat lemah. Sedangkan peternak mitra merupakan pasar terbesar bagi perusahaan untuk memasarkan produknya di tengah perkembangan bisnis perunggasan yang semakin kompetitif karena banyak perusahaan lain yang menggeluti bisnis yang sama. Kekecewaan peternak mitra yang berkelanjutan dapat membuat perusahaan kehilangan mitranya, karena peternak mitra akan pindah ke perusahaan lain yang lebih menguntungkan.

Menurut Parmono (2001), agar sistem kemitraan bisa sukses dan langgeng, ada beberapa prinsip pokok yang harus diperhatikan yaitu (1) independensi masing-masing rantai harus tetap terjaga. (2) *profit sharing* dan resiko harus melalui pengendalian kinerja operasi yang disepakati. (3) kompetensi inti (*core competence*) masing-masing rantai menjadi faktor sukses kunci (*key success factors*) dan (4) hubungan kerjasama harus didasarkan atas hubungan timbal balik (*reciprocity*) dengan berprinsip mempertukarkan atau mengintegrasikan sumber daya bisnis tertentu untuk mendapatkan keuntungan sinergis.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis usaha peternakan dengan sistem kemitraan dalam memenangkan persaingan pasar. Banyaknya perusahaan produsen input yang beroperasi di pasar menyebabkan tingkat persaingan dalam menjangkau konsumen semakin ketat. Salah satu strategi yang digunakan adalah dengan menjalin kemitraan dengan peternak sebagai konsumen input produksi. Berbagai perusahaan melakukan kemitraan, namun dengan cara yang berbeda, rantai nilai yang terjadipun akan berbeda. Ketatnya persaingan mendorong PT. Japfa untuk

meningkatkan manajemen rantai pasoknya dengan berbagai pihak. Dalam penelitian ini manajemen rantai pasok yang dijadikan objek penelitian adalah dengan peternak mitra di Kota Padang.

Dalam rangka meningkatkan manajemen rantai pasoknya kemitraan yang dibangun oleh PT. Japfa dengan peternak mitra masih tergolong belum sukses karena menyisakan ketidakpuasan pada peternak mitra yang disebabkan oleh kurang adilnya nilai yang diperoleh, mulai dari penetapan harga input yang ditetapkan secara sepihak, begitupun penetapan harga output yang juga ditetapkan secara sepihak ditambah lagi dengan adanya penundaan panen karena rendahnya harga output di pasar sehingga nilai yang diterima peternak lebih rendah dari apa yang telah mereka kalkulasikan.

Kondisi ini menandakan kemitraan ini belum mencapai tujuan dari kemitraan yang sebenarnya karena belum adilnya nilai yang diperoleh masing-masing pelaku. Padahal tujuan kemitraan seperti yang dijelaskan diatas adalah untuk menjadi *win-win solution* pada permasalahan pasar yang dihadapi produsen input dan permasalahan kekurangan modal untuk pembeli input yang dihadapi peternak.

Namun untuk meninggalkan sistem kemitraan juga menyisakan kendala bagi peternak karena modal tetap yang mereka investasikan belum kembali, mau tidak mau peternak mitra (plasma) terpaksa harus melanjutkan kemitraan ini, meskipun dengan motivasi yang rendah. Pengelolaan rantai nilai yang dilakukan sepihak seperti diuraikan diatas akan berdampak pada rendahnya produksi, yang dapat merugikan kedua belah pihak yang bermitra, dan mengindikasikan kinerja rantai nilai yang rendah. Alat ukur yang sejauh ini masih efektif dalam mengukur keberhasilan rantai

pasok perusahaan yang bermitra adalah analisis rantai nilai, untuk itu penulis merasa perlu melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Rantai Nilai Pada Sistem Kemitraan Ayam Broiler di Kota Padang (Studi Kasus Kemitraan PT. Japfa Comfeed** ”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan kondisi diatas permasalahan yang ingin dilihat pada penelitian ini adalah :

1. Bagaimana peta rantai nilai yang diterapkan pada PT. Japfa saat ini.
2. Bagaimana Pengelolaan rantai nilai yang dilakukan PT. Japfa saat ini.
3. Berapa margin yang diperoleh masing-masing pelaku ditingkat *on farm* maupun *off farm*.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Memetakan rantai nilai ayam broiler pada PT. Japfa di Kota Padang.
2. Menganalisis pengelolaan rantai nilai PT. Japfa di Kota Padang.
3. Menganalisis margin yang diperoleh masing-masing pelaku ditingkat *on farm* dan *off farm*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi :

1. Bagi peneliti dan pembaca, penelitian ini diharapkan mampu memperdalam kompetensi sesuai dengan bidang ilmu yang dikaji dalam penelitian ini dan dapat menjadi sumber referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik manajemen rantai pasok.

2. Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan alternatif pengelolaan rantai nilai yang dapat direkomendasikan kepada perusahaan.
3. Bagi seluruh pihak yang bermitra dengan perusahaan dalam satu sistem rantai pasok, dapat memperoleh informasi tentang nilai dan margin yang diperoleh dalam system kemitraan ini.

