

STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PEMERINTAH PADA MANAJEMEN RANTAI PASOKAN AYAM BROILER DI INDONESIA

Implementation Strategy of Government Policy on Broiler Chicken Supply Chain Management in Indonesia

Ismatullah Salim¹, Suci Paramitasari Syahlani², Ahmad Romadhoni Surya Putra^{2*}

¹Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan, Kementerian Pertanian RI
Jln. Harsono RM No. 3, Ragunan, Pasar Minggu, Jakarta Selatan, Jakarta, Indonesia 12550

²Departemen Sosial Ekonomi Peternakan, Fakultas Peternakan, Universitas Gadjah Mada
Jln. Fauna No.03, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia 55281

*Korespondensi penulis. E-mail: ahmadromadhoni@ugm.ac.id

Diterima: 17 September 2020

Direvisi: 11 November 2020

Disetujui terbit: 3 Maret 2021

ABSTRACT

The broiler chicken industry has become an agribusiness industry that has supply chain components from upstream to downstream. However, in its implementation, several obstacles were found, such as price fluctuations and the availability of inputs and outputs. This study aimed to identify the government policy implementation strategy in managing the supply chain of the broiler chicken industry. The Analysis Hierarchy Process was used to get the priority issues. The data was obtained by interviewing 25 respondents which were selected purposively consisting of policy makers and business actors in September 2021. Dimensions of criteria hierarchy are prepared based on the Minister of Agriculture Regulation No 32/2017. Dimensions of the alternative strategy hierarchy are based on in-depth interviews with broiler chicken stakeholders. The results showed the priority in the criteria hierarchy was supervision management by 0.4342 and for the alternative strategy hierarchy was a competitiveness support strategy policy of 0.184. The government as the policy maker must ensure that supervision management in the broiler chicken supply chain can be well conducted. Competitiveness policy support strategies in the business of broiler chickens are needed by every business actor to provide added value in every business activity and ready to compete globally.

Keywords: *AHP, broiler chicken industry, supply chain management*

ABSTRAK

Industri ayam broiler telah menjadi industri agribisnis yang memiliki rantai pasok terpadu dari sektor hulu hingga hilir. Namun, dalam realitas masih ditemukan beberapa masalah seperti fluktuasi harga dan ketersediaan *input* maupun *output*. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan dan mengidentifikasi strategi implementasi intervensi kebijakan pemerintah dalam manajemen rantai pasokan industri ayam broiler. *Analysis Hierarchy Process* (AHP) digunakan untuk mendapatkan isu-isu prioritas dalam intervensi kebijakan pemerintah dalam industri ayam broiler. Data diperoleh dengan mewawancarai sebanyak 25 orang responden terdiri dari pengambil kebijakan dan pelaku usaha yang dipilih secara purposif pada September 2019. Dimensi hierarki kriteria disusun berdasarkan Peraturan Menteri Pertanian Nomor 32 Tahun 2017. Dimensi hierarki alternatif strategi disusun berdasarkan wawancara mendalam dengan para *stakeholder* ayam broiler. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prioritas pada hierarki kriteria adalah manajemen pengawasan sebesar 0,4342 dan untuk hierarki alternatif strategi adalah kebijakan strategi dukungan daya saing sebesar 0,184. Pemerintah selaku pemangku kebijakan harus memastikan bahwa manajemen pengawasan pada rantai pasokan ayam broiler dapat berjalan dengan baik. Strategi kebijakan dukungan daya saing pada usaha ayam broiler sangat dibutuhkan oleh setiap pelaku usaha agar memberikan nilai tambah di setiap aktivitas usahanya agar siap bersaing secara global.

Kata kunci: *AHP, industri ayam broiler, manajemen rantai pasok*

PENDAHULUAN

Industri perunggasan merupakan salah satu usaha peternakan yang sebagian besar dikelola rakyat dan memberikan kontribusi yang cukup besar dalam perekonomian nasional khususnya dalam peningkatan *Produk Domestik Bruto* (PDB)

dan penyerapan tenaga kerja (Novita dan Rochman 2019). Data Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan tahun 2019 menunjukkan subsektor peternakan memberikan sumbangan PDB sebesar 11,87% atau Rp155,2 triliun, yang mengalami peningkatan 4,45% dari tahun 2017.

Industri ayam broiler sejak tahun 1980 telah berkembang dengan pesat untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri (Jamarizal et al. 2017). Industri ini telah berhasil mengembangkan integrasi ke hulu melalui pengembangan industri pembibitan (*breeding farm/hatchery*) dan industri pakan ternak meskipun saat ini baru sebagian kecil yang mulai merambah ke pengembangan industri hilir. Sebesar 80% komoditas ayam broiler masih diperdagangkan dalam bentuk hidup (*live bird*) dan dijual ke pasar basah (*wet market*) atau pasar tradisional, sedangkan 20% masih diperdagangkan sebagai ayam potong dalam bentuk dingin (*chilled*), beku (*frozen*), dan bentuk olahan (Kementerian Perdagangan 2016).

Industri ayam broiler terus meningkatkan produksi seiring dengan meningkatnya konsumsi terhadap daging ayam broiler. Produksi daging ayam broiler pada tahun 2018 sebesar 3,4 juta ton atau memberikan sumbangsih sebesar 71,34% dari produksi daging nasional (Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan 2019). Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan usaha ternak ayam broiler memiliki potensi yang cukup besar jika pengelolaan peternakan dapat dilakukan dengan baik, salah satunya melalui dukungan penerapan prinsip rantai pasokan yang tepat (Saptana dan Daryanto 2012).

Rantai pasokan merupakan sistem koordinasi antara sumber daya manusia, aktivitas, informasi, sumber daya organisasi, dan sumber daya lainnya yang terlibat dalam kegiatan pemindahan produk dari konsumen ke produsen. Rantai pasokan pada industri ayam broiler terdiri dari tiga rangkaian produk yang satu sama lain saling berhubungan secara vertikal dari industri hulu hingga hilir, yaitu bibit, pakan, dan produk daging broiler. Industri ini juga memiliki kegiatan penunjang berupa produksi obat-obatan, peralatan peternakan, pengolahan hasil, dan pemasaran produk ayam broiler (Saptana dan Daryanto 2012). Rantai pasok dalam industri broiler berdasarkan perspektif pemasaran makro belum menunjukkan keseimbangan struktur pasar dan efisiensi proses penyampaian produk, sedangkan secara mikro kinerja keterpaduan rantai pasok produk dalam usaha individu masih cukup rendah (Saptana dan Rahman 2015; Saptana dan Yofa 2016)

Kendala lain yang harus dihadapi oleh para pelaku usaha dalam industri broiler ini adalah tingginya tingkat risiko usaha akibat fluktuasi harga, baik harga-harga *input* seperti *Day Old Chick* (DOC), pakan, obat-obatan, maupun fluktuasi harga jual atau *output* berupa ayam hidup dan daging (Yemima 2014). Pemerintah dalam mengatasi risiko-risiko di industri ayam

broiler telah berupaya menjalankan perannya sebagai regulator dan fasilitator dengan melakukan intervensi di setiap rantai pasokan usaha perunggasan. Salah satu tindakan yang dilakukan pemerintah adalah dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Pertanian (Permentan) Nomor 32 Tahun 2017 tentang Penyediaan, Peredaran, dan Pengawasan Ayam Ras dan Telur Konsumsi yang mengatur secara keseluruhan tentang penyediaan, peredaran, dan pengawasan.

Salah satu prinsip dari intervensi kebijakan tersebut adalah pengaturan penyediaan, peredaran, dan pengawasan daging ayam broiler melalui intervensi terhadap manajemen rantai pasokan usaha ayam broiler. Intervensi ini dilakukan agar pelaku industri perunggasan dapat mempelajari dan memanfaatkan peluang yang ada dalam rangka membangun kapasitas produksi daging unggas tidak hanya untuk kepentingan domestik tetapi juga untuk mampu bersaing di pasar global (Tangendjaja 2014). Oleh sebab itu, pemerintah perlu menyediakan berbagai regulasi untuk mendorong industri ayam broiler meningkatkan permintaan melalui peningkatan daya beli dan kesadaran masyarakat tentang pentingnya protein asal ternak (Fitriani et al. 2014a).

Intervensi pemerintah terhadap manajemen rantai pasokan dan tingginya tingkat risiko yang dimiliki dalam usaha ternak ayam broiler seperti fluktuasi harga *input* dan harga jual atau *output* menuntut adanya evaluasi pada kebijakan manajemen rantai pasokan (Yemima 2014). Adanya keterkaitan antarvariabel menyebabkan persoalan yang dihadapi pengampu kebijakan menjadi kompleks sehingga memaksa adanya campur tangan dalam pasar dengan memengaruhi beberapa faktor sekaligus melalui implikasi kebijakan yang diambil (Fitriani et al. 2014a). Evaluasi kinerja rantai pasokan yang ketat dilakukan agar kekurangan dapat ditemukan dan diperbaiki sehingga pelaksanaannya dapat menjadi lebih kompetitif dan berfungsi secara tepat pada manajemen strategi pasokan (Fan dan Zhang 2016). Analisis kebijakan publik bertujuan memberikan rekomendasi untuk membantu para pembuat kebijakan dalam upaya memecahkan masalah-masalah publik. Hal tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada pihak pembuat kebijakan (Suaedi 2013).

Analisis kinerja manajemen rantai pasokan terbukti mampu meningkatkan profitabilitas pada peternakan ayam broiler (Rindengan et al. 2018). Studi mengenai kinerja rantai pasokan mengevaluasi topik multidisiplin dari berbagai perspektif dan didasarkan pada teknik

pengambilan keputusan berbasis melalui pendekatan multikriteria dengan pemanfaatan *Analysis Hierarchy Process* (AHP) (Tripathi dan Gupta 2019). AHP membantu analisis untuk mengatur aspek teoritis dari sebuah permasalahan dan menurunkannya dalam sebuah struktur hierarki untuk menjadi alat penyusunan prioritas keputusan di banyak bidang berbasis *experts choice* atau justifikasi para ahli (Singh dan Acharya 2014).

Hasil kajian sebelumnya menunjukkan bahwa metode AHP telah dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi manajemen rantai pasokan di rumah potong hewan unggas dengan menghasilkan tiga alternatif strategi yaitu *supply order fulfillment*, *supplier lead time*, dan *product cycle time* (Bukhori et al. 2015). AHP juga telah dilakukan untuk mengetahui dukungan pengambilan keputusan pada kebijakan publik yang membahas keluarga pertanian dan menghasilkan kriteria prioritas yang dibutuhkan dalam perumusan kebijakan publik (Petrini 2016). Keadaan tersebut melahirkan persepsi bahwa pelaksanaan intervensi pemerintah dalam manajemen rantai pasokan ayam broiler perlu dilakukan terutama dalam konteks strategi implementasinya di lapangan. Hal ini karena sebuah kebijakan sebaiknya disusun secara jelas dengan mempertimbangkan kepentingan *stakeholder* sehingga tidak timbul kerancuan pada tahap pelaksanaannya (Putra dan Haryadi 2011).

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan dan mengidentifikasi strategi implementasi intervensi kebijakan pemerintah dalam manajemen rantai pasokan industri ayam broiler. AHP digunakan dalam penelitian untuk mendapatkan isu prioritas yang menjadi evaluasi pada intervensi kebijakan pemerintah dalam industri ayam broiler. AHP merupakan salah satu alat analisis yang digunakan dalam menyusun skala prioritas kriteria yang disusun secara hierarki (Tripathi dan Gupta 2019). Analisis ini dapat digunakan untuk memecahkan permasalahan khususnya dalam mengukur prioritas dari kriteria yang telah ditetapkan (Saaty 2008). Hasil dari kajian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam rangka menentukan strategi implementasi intervensi kebijakan pada manajemen rantai pasokan industri ayam broiler.

METODE PENELITIAN

Kerangka Pemikiran

Manajemen rantai pasokan daging ayam broiler merujuk pada manajemen proses produksi, distribusi, dan pemasaran. Hal ini akan membantu

konsumen untuk mendapatkan daging ayam broiler dan produk turunan yang sesuai dengan keinginannya. Di sisi lain, produsen akan memproduksi produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dalam hal jumlah, kualitas, waktu, dan lokasi. Rantai pasokan pada industri ayam broiler terdiri dari tiga rangkaian produk yang satu sama lain saling berhubungan secara vertikal dari industri hulu hingga hilir, yakni bibit, pakan, dan produk daging ayam ras (broiler). Selain itu terdapat kegiatan penunjang yakni produksi obat-obatan, peralatan peternakan, pengolahan hasil, dan kegiatan pemasaran. Kinerja rantai pasok ditandai dengan kemampuan usaha untuk tetap responsif tanpa kehilangan integrasi melalui rantai pasoknya.

Konsep manajemen rantai pasokan dapat dimaknai dari perspektif pemasaran dan logistik. Perspektif pemasaran dalam arti makro terjadi ketika terjadi efisiensi secara keseluruhan dalam proses penyampaian produk dari produsen hingga ke konsumen, sedangkan perspektif pemasaran secara mikro dilakukan untuk meninjau aspek manajemen usaha oleh perusahaan secara individu. Namun, dari perspektif makro sebagian besar petani masih menghadapi struktur pasar yang belum seimbang baik di pasar *input* maupun *output*, ditambah masih rendahnya kinerja keterpaduan rantai pasok produk pertanian dalam perspektif mikro. Adapun perspektif logistik dalam konsep baru bermakna lebih luas dari konsep sebelumnya, mulai dari bahan baku, barang jadi hingga produk dapat digunakan oleh konsumen akhir sehingga pemecahan masalahnya tidak hanya dilakukan secara internal, tetapi juga secara eksternal. Kinerja rantai pasokan yang baik ditandai dengan kemampuan usaha untuk tetap responsif tanpa kehilangan integrasi di setiap lapisan rantai pasokan yang dimiliki.

Usaha ayam broiler tidak terlepas dari beberapa kendala yang dihadapi. Kendala tersebut di antaranya adalah risiko yang dihadapi dalam usaha ternak ayam broiler seperti fluktuasi harga baik harga-harga *input* seperti *Day Old Chick* (DOC), pakan, obat-obatan, maupun fluktuasi harga jual atau *output* berupa ayam hidup dan daging. Untuk mengurangi risiko tersebut maka pemerintah dalam menjalankan perannya sebagai regulator dan fasilitator melakukan intervensi di setiap rantai pasokan usaha perunggasan. Salah satu hal yang dilakukan pemerintah adalah dengan mengeluarkan Peraturan Menteri Pertanian (Permentan) Nomor 32 Tahun 2017 tentang Penyediaan, Peredaran, dan Pengawasan Ayam Ras dan Telur Konsumsi, yang mengatur tentang penyediaan, peredaran, dan pengawasan. Salah satu prinsip dari intervensi kebijakan tersebut adalah pengaturan

penyediaan, peredaran, dan pengawasan daging ayam broiler melalui intervensi terhadap manajemen rantai pasokan usaha ayam broiler.

Intervensi oleh pemerintah dilakukan agar pelaku industri ayam broiler dapat mempelajari dan memanfaatkan peluang yang ada pada bisnis ini. Pemerintah perlu menyediakan berbagai regulasi untuk mendorong industri ayam broiler meningkatkan permintaan melalui peningkatan daya beli dan kesadaran masyarakat akan pentingnya protein asal ternak. Peningkatan produktivitas dan efisiensi pada keseluruhan rantai pasokan diharapkan dapat memberikan dukungan daya saing agar industri ayam broiler mampu bersaing di pasar global.

Evaluasi terhadap intervensi pemerintah pada manajemen rantai pasokan tersebut membutuhkan skala prioritas pada implementasi kebijakan manajemen rantai pasokan. Prioritas intervensi kebijakan perlu disusun secara jelas dengan mempertimbangkan kepentingan *stakeholder* di manajemen rantai pasokan sehingga tidak timbul kerancuan pada tahap pelaksanaannya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui implementasi intervensi kebijakan pemerintah dan merumuskan prioritas strategi pada manajemen rantai pasokan industri ayam broiler. Pendekatan AHP digunakan untuk menghasilkan prioritas strategi dari evaluasi intervensi kebijakan pemerintah dalam industri ayam broiler. Hasil dari kajian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam rangka menentukan strategi implementasi intervensi kebijakan pada manajemen rantai pasokan industri ayam broiler. Kerangka penelitian ditunjukkan pada Gambar 1.

Pengumpulan Data

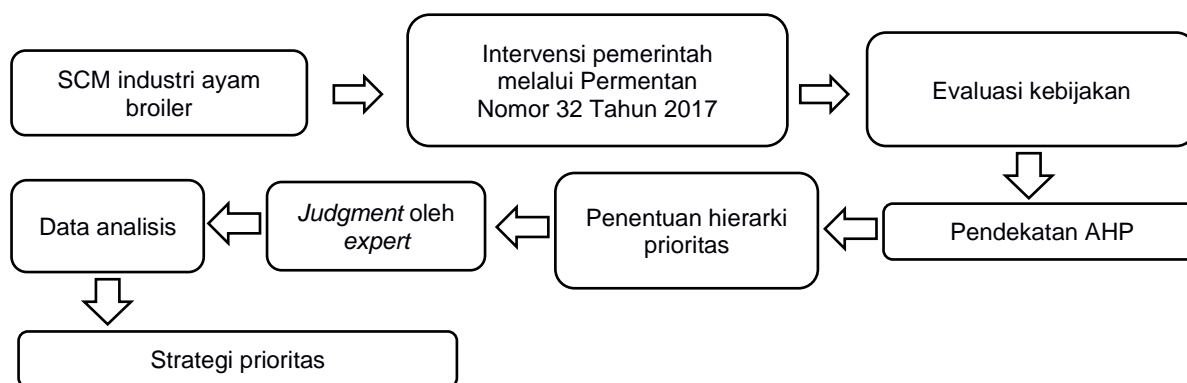
Penelitian ini dilakukan dari bulan Agustus hingga September 2019. Penentuan responden dilakukan secara *purposive* yang merupakan

stakeholder di industri ayam broiler. Responden dalam penelitian ini adalah para ahli terdiri dari pengambil kebijakan, tim analisis penyediaan dan kebutuhan ayam ras dan pengusaha serta pelaku peternakan ayam broiler. Pemilihan responden didasarkan pada justifikasi keahliannya untuk dapat dianalisis menggunakan pendekatan AHP. Justifikasi keahlian responden secara lebih rinci ditampilkan pada Tabel 1. Keseluruhan responden merupakan perwakilan dari instansi atau organisasi tingkat nasional yang memahami bidangnya masing-masing yang terkait di industri ayam broiler. Kemudian, responden diberikan kuesioner untuk melakukan *expert judgement* terhadap hierarki strategi implementasi intervensi kebijakan pemerintah dalam manajemen rantai pasokan industri ayam broiler. Dengan mewawancarai para ahli yang terlibat dalam rantai pasokan ayam broiler sebagai responden maka *expert judgement* terhadap kriteria-kriteria hierarki akan didasarkan pada fakta yang terjadi berdasarkan pengalaman para responden ahli. Selanjutnya, data pendukung dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan Kementerian Pertanian dan Kementerian Perdagangan di DKI Jakarta.

Pengambilan data dilakukan dengan metode wawancara secara mendalam diawali dari proses FGD dengan para *stakeholder* tersebut. Variabel diperoleh secara eksplorasi untuk menyusun hierarki strategi implementasi intervensi kebijakan pada manajemen rantai pasokan di industri ayam broiler, kemudian dilanjutkan dengan melakukan *judgement* pada variabel tersebut oleh responden. Seluruh kegiatan FGD dan wawancara terhadap responden dilakukan di wilayah DKI Jakarta.

Analisis Data

Penelitian ini dianalisis menggunakan *Analysis Hierarchy Process*. AHP digunakan untuk



Gambar 1. Diagram alir kerangka pemikiran penelitian

Tabel 1. *Stakeholder* di industri ayam broiler

No.	<i>Stakeholder</i>	Keterangan
1	Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan Kementerian Pertanian	Aktor utama pembuat dan pelaksana kebijakan terkait usaha ayam broiler (Direktorat Perbibitan Ternak, Direktorat Pakan Ternak, Direktorat Kesehatan Hewan, Direktorat Kesehatan Masyarakat Veteriner dan Direktorat Pengolahan dan Pemasaran Pascapanen).
2	Direktorat Bahan Pokok dan Penting Kementerian Perdagangan	Aktor pendukung dalam pelaksanaan kebijakan terkait usaha ayam broiler dan aktor utama pembuat kebijakan harga acuan.
3	Tim Analisa <i>Supply</i> dan <i>Demand</i>	Aktor pendukung yang ditunjuk pemerintah untuk melakukan perhitungan kebutuhan dan pengawasan ketersediaan ayam broiler.
4	Kementerian Koordinator Perekonomian	Aktor pendukung dari pemerintah terkait rantai pasokan ayam broiler.
5	Gabungan Perusahaan Pembibitan Unggas	Aktor utama yang terdiri dari kumpulan perusahaan penghasil bibit unggas yang diatur dalam Permentan Nomor 32 Tahun 2017 mengenai penyediaan dan peredaran bibit unggas dan anak ayam umur satu hari.
6	Pinsar	Aktor pendukung yang terdiri dari kumpulan peternak dan sebagai pusat informasi pasar para pelaku usaha ayam broiler.
7	Gopan	Aktor utama sebagai gabungan organisasi peternak ayam yang terdiri dari kumpulan peternak yang melakukan kegiatan budi daya ayam broiler.
8	Arphuin	Aktor pendukung sebagai asosiasi rumah potong hewan unggas yang melakukan aktivitas di sektor hilir dari industri ayam broiler.
9	GPMT	Aktor pendukung sebagai asosiasi pengusaha makanan ternak.

menganalisis aspek teoritis dari sebuah permasalahan dan menurunkannya dalam sebuah struktur hierarkis untuk menjadi alat penyusunan prioritas keputusan di banyak bidang (Singh dan Acharya 2014). Hierarki pertama sebagai *goal* adalah kebijakan pemerintah dalam manajemen rantai pasokan industri ayam broiler. Hierarki kedua yaitu kriteria kebijakan rantai pasokan ayam broiler disusun berdasarkan pada Permentan Nomor 32 Tahun 2017 yang fokus pada manajemen penyediaan, peredaran, dan pengawasan.

Seperti yang disarankan Singh (2013) pada fase pertama, konstruksi teoritis dari metodologi keseluruhan dirancang dalam sebuah hierarki. Pada penelitian ini menggunakan hierarki tiga tingkat yang terdiri dari *goal* pada hierarki pertama, kriteria pada hierarki kedua, dan alternatif strategi pada hierarki ketiga. *Goal* dari penelitian ini adalah strategi prioritas intervensi kebijakan pemerintah dalam manajemen rantai pasokan industri ayam broiler ditempatkan.

Dimensi hierarki kriteria disusun berdasarkan pada Permentan Nomor 32 Tahun 2017. Tiga dimensi digunakan pada hierarki kriteria, seperti yang ditampilkan pada Tabel 2.

Selanjutnya, dimensi hierarki alternatif strategi disusun berdasarkan FGD dengan para *stakeholder*. Pada hierarki ini, digunakan sebanyak sembilan dimensi sebagai alternatif strategi, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 3. Selanjutnya, seluruh dimensi yang telah ditentukan disusun dalam sebuah pohon hierarki dari hierarki pertama, kedua, dan ketiga, lalu dihubungkan ke semua dimensi tersebut dengan hierarki di bawahnya (Gambar 2).

Tahapan selanjutnya adalah melakukan *judgment expert* di mana responden diminta untuk memberikan skor dengan skala 9 (Tabel 4) pada perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*). Pemberian skor tersebut digunakan untuk menentukan prioritas dalam pengambilan keputusan dengan memberikan nilai tingkat

Tabel 2. Dimensi kriteria

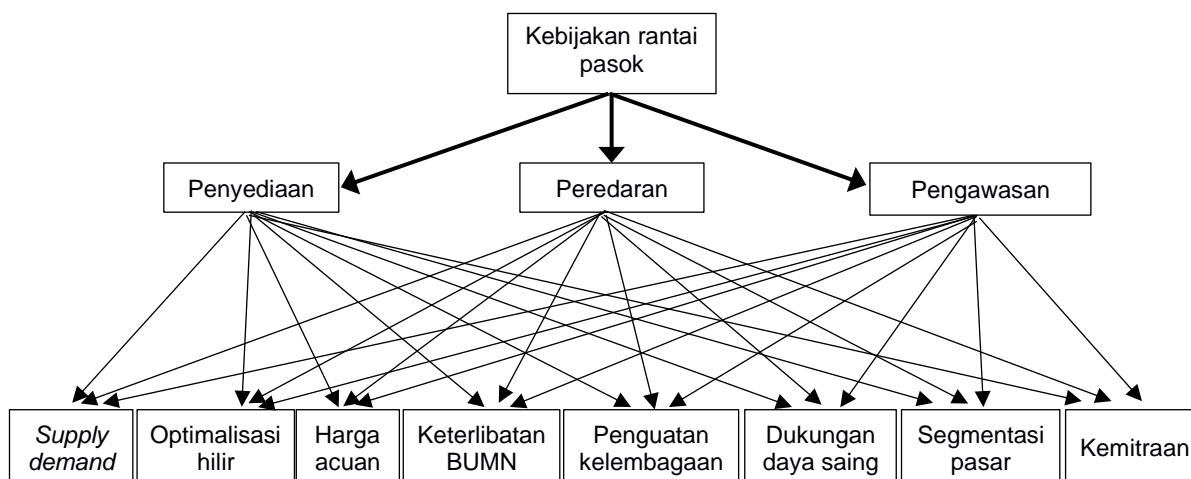
No.	Kriteria	Deskripsi
1	Penyediaan	Serangkaian kegiatan pemenuhan kebutuhan baik itu bibit, bahan baku pakan, dan juga sarana dan prasarana yang dibutuhkan.
2	Peredaran	Serangkaian kegiatan untuk memindah tangankan bibit, pakan, ayam hidup (<i>livebird</i>) ditingkat peternak hingga menjadi produk siap konsumsi ditingkat konsumen.
3	Pengawasan	Serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah di setiap aktifitas usaha dan juga melibatkan seluruh <i>stakeholder</i> terkait.

Sumber: Peraturan Menteri Pertanian Nomor 32 (2017)

Tabel 3. Dimensi alternatif strategi

No.	Alternatif Strategi	Deskripsi
1	Supply dan demand	Perhitungan data yang akurat dan benar secara <i>real time</i> performa produksi juga distribusi. Selain itu penetapan target konsumsi daging ayam dan parameternya dalam rangka menetapkan kebutuhan importasi GPS ayam broiler.
2	Optimalisasi hilir	Mendorong optimalisasi sektor hilir dalam penggunaan RPHU dan <i>cold storage</i> dalam rangka memangkas rantai perdagangan dan sebagai <i>buffer</i> untuk menjaga keseimbangan <i>stock</i> produksi dan harga.
3	Harga acuan	Penetapan dan pelaksanaan harga acuan untuk oleh berbagai pihak. Bukan saja saat harga melambung tinggi namun pemerintah memiliki instrumen jika harga turun secara drastis.
4	Keterlibatan BUMN	Menugaskan keterlibatan BUMN di usaha ayam broiler khususnya di sektor hilir sebagai penjaga keseimbangan pasokan dan harga di peternak maupun konsumen.
5	Penguatan kelembagaan	Penguatan kelembagaan seperti koperasi peternak dan usaha ayam broiler yang berorientasi lokal, regional, dan ekspor. Mendorong terbentuknya usaha-usaha yang terintegrasi secara komprehensif dalam rangka mengefisienkan usaha dan mendapatkan keuntungan yang optimal.
6	Dukungan daya saing	Perlu keberpihakan pemerintah untuk meningkatkan daya saing industri perunggasan nasional (ayam broiler khususnya) terutama dalam hal kemudahan mendapatkan akses pembiayaan dengan bunga rendah, ketersediaan bahan baku pakan jagung yang murah, dan intensif untuk industri yang mengembangkan pasar modern dan ekspor.
7	Segmentasi pasar	Adanya kebijakan pembagian pasar untuk peternak UMKM di pasar tradisional dan peternak besar di pasar modern atau Horeka (hotel, restoran, dan katering).
8	Kemitraan	Dijalankannya kemitraan yang saling membutuhkan dan saling menguntungkan antara inti dengan peternak mitranya. Kemitraan yang adil dan saling membangun bersama.

Sumber: (Saptana dan Daryanto 2012; Tangendjaja 2014; Nallusamy et al. 2015; Saptana dan Yofa 2016; Putri et al. 2018; Novita dan Rochman 2019)



Gambar 2. Hierarki penentuan strategi

kepentingan pada suatu *point* (A) yang dibandingkan dengan *point* lainnya (B). Untuk menguantitatifkan data kualitatif pada materi wawancara digunakan nilai skala komparasi 1-9, *point* 1 jika A dan B sama pentingnya; *point* 3 jika A sedikit lebih penting dibandingkan B; *point* 5 jika A lebih penting dibandingkan B; *point* 7 jika A agak lebih penting dibandingkan B; *point* 9 jika A sangat

penting dibandingkan B; dan *point* 2, 4, 6, 8, nilai tengah diantara 2 penilaian.

Setelah para *stakeholder* memberikan skor pada kuesioner yang telah disusun sesuai dengan perspektif keahlian masing-masing, kemudian hasil wawancara ditabulasikan ke dalam sebuah matriks untuk dilakukan penghitungan. Analisis data dilakukan dengan menggunakan *Microsoft Excel* 2013 (Saaty 2008). Adapun setelah

Tabel 4. Matriks perbandingan berpasangan

Intensitas	Definisi	Keterangan
1	Sama penting	Dua hal yang diperbandingkan sama pentingnya
3	Sedikit lebih penting	Satu hal yang diperbandingkan sedikit lebih penting dibandingkan dengan komponen lainnya
5	Lebih penting	Satu hal yang diperbandingkan lebih penting dibandingkan dengan komponen lainnya
7	Sangat lebih penting	Satu hal yang diperbandingkan sangat lebih penting dibandingkan dengan komponen lainnya
9	Mutlak lebih penting	Satu hal yang diperbandingkan mutlak lebih penting dibandingkan dengan komponen lainnya
2,4,6,8	Kompromi di antara nilai-nilai di atas	Misal angka di antara 3 dan 5 yaitu 4 merupakan pilihan yang memiliki kualifikasi antara sedikit lebih penting dan lebih penting
Resiprocal	Kebalikan	Jika pasangan dibalik, maka intensitasnya adalah kebalikannya

Sumber : Saaty (2008)

dilakukan *judgement* oleh responden, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Hasil penilaian oleh responden kemudian dihitung nilai rata-ratanya menggunakan *geometric mean*. Hal ini dilakukan karena AHP hanya memerlukan satu jawaban untuk matriks perbandingan.
2. Hasil dari setiap perbandingan berpasangan ditampilkan dalam sebuah matriks perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*).
3. Bagi masing-masing elemen pada kolom tertentu dengan nilai jumlah kolom tersebut.
4. Hasil tersebut kemudian dinormalisasi untuk mendapatkan *vector eigen matriks* dengan merata-ratakan jumlah baris terhadap lima kriteria. Perhitungan di atas menunjukkan *vector eigen* yang merupakan bobot prioritas kelima kriteria terhadap tujuan.
5. Menghitung rasio konsistensi dengan langkah sebagai berikut:
 - 1) Kalikan nilai matriks perbandingan berpasangan awal dengan bobot.
 - 2) Kalikan jumlah baris dengan bobot.
 - 3) Menghitung λ maks dengan menjumlahkan hasil perkalian di atas dibagi dengan n.
 - 4) Menghitung indeks konsistensi. Dalam persoalan pengambilan keputusan, penting untuk mengetahui konsistensi dari sebuah persepsi. Adapun indikator dari konsistensi dapat diukur melalui CI yang dirumuskan:

$$CI = (\lambda_{maks} - n) / (n - 1)$$

dengan :

$$CI = \text{indeks konsistensi};$$

$$\lambda \text{ maks} = \text{eigenvalue maksimum};$$

$$n = \text{orde matriks}$$

- 5) Menghitung rasio konsistensi. AHP mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai pertimbangan melalui suatu rasio konsistensi yang dirumuskan:

$$CR = CI / RI$$

dengan:

$$CR = \text{rasio konsistensi};$$

$$RI = \text{indeks random}$$

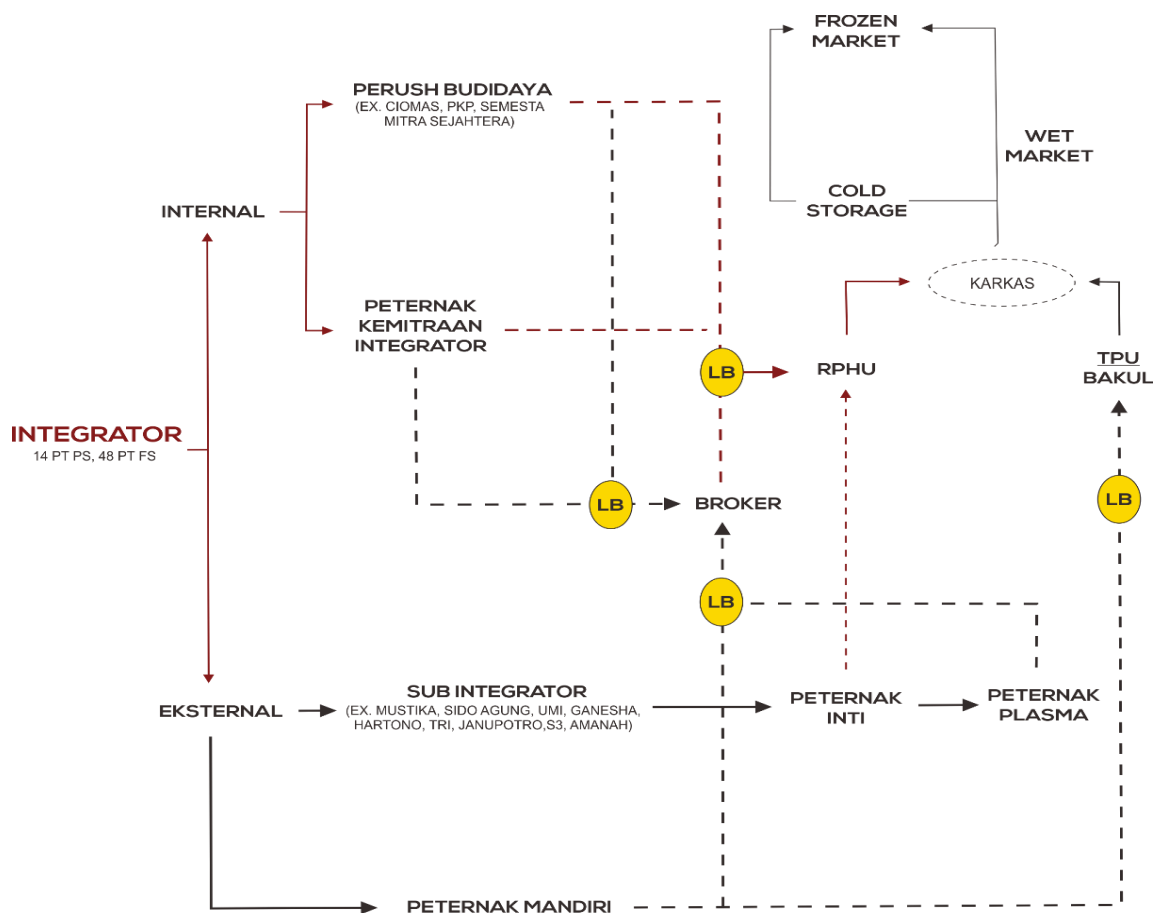
- 6) Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa nilai $CR < 0,10$. Hal itu menunjukkan bahwa penilaian pada pengisian kuesioner termasuk konsisten sehingga nilai bobotnya dapat digunakan. Nilai pengukuran konsistensi diperlukan untuk mengetahui kekonsistensian jawaban dari responden yang akan berpengaruh terhadap keabsahan hasil.

Setelah diketahui bobot dari masing-masing dimensi kriteria dan alternatif strategi, selanjutnya mengurutkan nilai hasil pembobotan dari yang tertinggi hingga terendah. Strategi yang dipilih adalah alternatif strategi dengan nilai bobot tertinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Manajemen Rantai Pasokan Ayam Broiler

Intervensi pemerintah dalam industri ayam broiler telah mencakup hampir semua lini, mulai dari hulu hingga hilir, termasuk pada rantai pasokan. Pada industri ini, manajemen rantai pasokan banyak diimplementasikan oleh



LB = Livebird, RPHU = Rumah Potong Hewan Unggas, TPU = Tempat Pemotongan Unggas

Sumber: Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan (2019)

Gambar 3. Proses rantai pasok ayam broiler

perusahaan terintegrasi dari hulu ke hilir. Intervensi pemerintah (Gambar 3) diawali oleh perusahaan integrasi yang melakukan pemasukan importasi DOC *Grand Parent Stock* (GPS) berdasarkan izin yang dikeluarkan oleh Menteri Pertanian. Kemudian, DOC GPS dipelihara untuk menghasilkan DOC *Parent Stock* (PS) dan selanjutnya dipelihara untuk menghasilkan DOC *Final Stock* (FS). Pemerintah mengatur peredaran DOC FS dari perusahaan terintegrasi atau pembibit PS sebanyak 50% untuk pelaku usaha mandiri, koperasi, dan atau peternak, sisanya untuk kepentingan sendiri atau peternak mitra. Bagi perusahaan terintegrasi atau pembibit PS yang tidak menjalankan usaha budi daya atau memiliki peternak mitra maka 100% produksi ditujukan untuk pelaku usaha mandiri, koperasi, dan atau peternak. DOC FS dipelihara selama 30-35 hari untuk kemudian dipanen melalui pedagang pengumpul atau agen. Selanjutnya, ayam broiler dipotong di Rumah Potong Ayam (RPA) kemudian sebagian besar dijual untuk tujuan pasar basah (*wet market*), sedangkan sebagian dijual ke pasar

modern dan konsumen institusi (Saptana et al. 2017).

Integrasi hulu dan hilir pada industri ayam broiler di Indonesia mayoritas diselenggarakan melalui sistem kemitraan, dan sisanya diselenggarakan secara mandiri (Priya dan Sundari 2015; Fitriani et al. 2014a). Terdapat tiga pola kemitraan usaha yang umum diimplementasikan oleh peternakan di Indonesia, yaitu kemitraan internal antara perusahaan peternakan dengan peternak rakyat, kemitraan *poultry shop* dengan peternak rakyat, dan kemitraan eksternal antara peternak mandiri skala besar dengan peternak rakyat. Ketiga pola kemitraan yang ada saling terkait, terutama dalam pasokan sarana produksi peternakan (sapronek) seperti DOC, pakan, obat, dan vaksin serta dalam penjualan *output* khususnya broiler hidup, daging beku, dan daging segar (Saptana dan Yofa 2016). Harga pada pola kemitraan umumnya telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan untuk peternak mandiri mengikuti harga pasar (Saptana dan Yofa 2016).

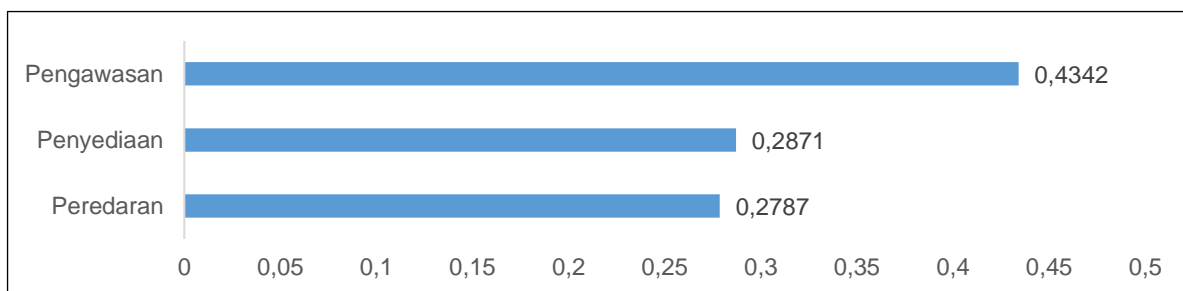
Usaha ayam broiler tidak terlepas dari kendala yang dihadapi seperti risiko fluktuasi harga *input* maupun fluktuasi harga jual (Yemima 2014). Proses rantai pasok pada industri perunggasan harus sangat diperhatikan sehingga pelaksanaan kegiatan tidak hanya terfokus pada kegiatan produksi. Hal ini karena pada dasarnya aktivitas lain dalam rantai pasok ayam juga dapat menciptakan nilai tambah yang menguntungkan bagi masing-masing pihak dalam mata rantai produksi dan distribusi produk dari peternak hingga ke konsumen akhir (Emhar et al. 2014). Pengelolaan manajemen rantai pasokan yang efektif penting dilakukan karena banyaknya mata rantai yang terlibat dalam rantai pasokan produk perunggasan dan karakteristik produk unggas yang mudah rusak (Janvier-James 2012).

Hasil Perhitungan Analisis Hirarki Proses

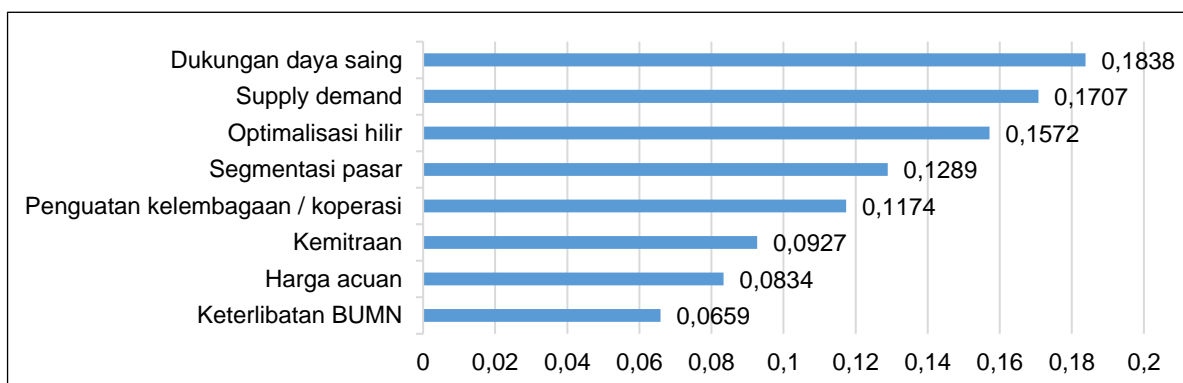
Intervensi kebijakan pemerintah menjadi penting guna mengatur tata kelola sistem rantai pasokan ayam broiler. Salah satu peran pemerintah adalah memastikan stabilitas harga jual ayam melalui penyediaan, peredaran, dan pengawasan terhadap seluruh kegiatan tersebut agar baik produsen maupun konsumen tidak mengalami kerugian dengan mendorong efektivitas dan efisiensi rantai pasokan yang menjadi penentu keberhasilan usaha (Emhar et al. 2014; Gebresenbet dan Bosona 2012). Ada

beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan pemerintah menurut hasil FGD bersama para *stakeholder*, yakni intervensi *supply* dan *demand*, optimalisasi sektor hilir, penetapan harga acuan, keterlibatan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), penguatan kelembagaan industri ayam broiler, dukungan terhadap daya saing, segmentasi pasar, dan kemitraan (Saptana dan Daryanto 2012; Tangendjaja 2014; Nallusamy et al. 2015; Saptana dan Yofa 2016; Putri et al. 2018; Novita dan Rochman 2019).

Setelah dilakukan penyusunan hierarki, baik hierarki kriteria maupun alternatif strategi, selanjutnya adalah melakukan *judgment* oleh *stakeholder* terpilih sebagai perwakilan dari bidang keahliannya masing-masing (dianggap sebagai *expert* dalam bidangnya). *Judgment* ini dilakukan dengan metode *scoring* dengan skala 9 pada perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*), pemberian nilai tingkat kepentingan akan membandingkan komponen dalam kriteria dan komponen pada alternatif strategi. Setelah melakukan *scoring* pada dimensi kriteria dan alternatif strategi, hasil pembobotan tersebut dimasukkan ke dalam sebuah matriks untuk dianalisis. Hasil per-hitungan pembobotan pada dimensi kriteria dan alternatif strategi disajikan pada Gambar 4 dan Gambar 5. Selanjutnya dilakukan perhitungan rasio konsistensi untuk melihat tingkat konsistensi atas penilaian atau pembobotan yang dilakukan oleh responden



Gambar 4. Grafik bobot prioritas hirarki kriteria



Gambar 5. Grafik bobot prioritas alternatif strategi

(Tabel 5). Hasil keseluruhan diperoleh lebih kecil dari pada 0,1. Hal ini menggambarkan bahwa penilaian yang diberikan oleh responden tersebut adalah konsisten (Saaty 2008).

Urutan prioritas pertama pada dimensi hierarki adalah kriteria manajemen pengawasan (0,4342), kemudian manajemen penyediaan (0,2871), dan terakhir manajemen peredaran (0,2787). Responden menjadikan dimensi kriteria pengawasan sebagai prioritas tertinggi. Pengawasan dari pemerintah pada rantai pasokan industri agribisnis ayam broiler dinilai sangat diperlukan agar produk dapat sampai ke tangan konsumen dengan kualitas yang baik dan harga terjangkau. Pengawasan yang dilakukan oleh pemerintah bertujuan meminimalisir risiko yang dihadapi dalam usaha ternak ayam broiler seperti risiko fluktuasi harga, baik harga-harga *input* seperti DOC, pakan dan obat-obatan maupun fluktuasi harga jual atau *output* berupa ayam hidup dan daging (Yemima 2014) sehingga produsen dan konsumen tidak dirugikan khususnya peternak kecil yang hanya melakukan kegiatan budi daya ayam broiler (Emhar et al. 2014). Prioritas intervensi kebijakan pada pengawasan dinilai responden perlu ditingkatkan sebagai upaya mengontrol setiap proses yang dilakukan untuk mengukur, mendiagnosis, dan mengambil langkah pencegahan terjadinya permasalahan yang dihadapi pada industri ayam broiler (Kotler dan Keller 2016).

Hasil perhitungan bobot normalisasi matriks pada hierarki alternatif strategi menunjukkan bahwa alternatif strategi dukungan daya saing (0,1838) memiliki prioritas tertinggi. Dukungan daya saing menjadi perhatian utama responden pada hierarki alternatif strategi karena memiliki peran penting dalam peningkatan industri perunggasan maupun dalam perdagangan global saat ini (Tangendjaja 2014) karena daya saing suatu negara dapat ditentukan oleh kemampuan suatu industri dalam melakukan inovasi untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki (Tangendjaja 2014; Aedah et al. 2016). Dukungan daya saing sangat diperlukan untuk memberikan kesempatan kepada pelaku usaha untuk dapat bersaing, ditandai dengan keberhasilan pencapaian pemenuhan pasar tradisional oleh peternak skala rakyat dan tingkat perusahaan untuk pemenuhan ekspor.

Tabel 5. Hasil perhitungan konsistensi rasio

Kriteria	Nilai (< 0,1)
Penyediaan	0,0139
Peredaran	0,0068
Pengawasan	0,0134

Prioritas Evaluasi

Berdasarkan grafik bobot prioritas hierarki kriteria, manajemen pengawasan memiliki nilai bobot tertinggi di antara manajemen peredaran dan penyediaan. Manajemen pengawasan yang dimaksud adalah pengawasan terhadap seluruh *stakeholder* terkait yang ada di dalam serangkaian kegiatan industri ayam broiler. Mulai dari pelaku di pasar *input*, peternak, rumah potong, pelaku pasar *output*, juga terhadap pemerintah sebagai pembentuk kebijakan. Pengawasan menjadi sangat krusial guna menyeimbangkan struktur pasar antara perusahaan skala besar dan peternak rakyat. Ketimpangan struktur pasar baik pada pasar *input* maupun *output* akan menempatkan peternak kecil berada dalam posisi lemah dan semakin dirugikan (Saptana et al. 2016). Pengawasan ini penting dilakukan untuk mencegah terjadinya kartelisasi yang menyebabkan ketidakstabilan harga DOC (Nuharja et al. 2018). Pengawasan di tingkat produksi ayam broiler (meliputi produksi *input*, budi daya, dan pascapanen) juga perlu diupayakan untuk menciptakan produk pangan berkualitas, sebagai bentuk jaminan pemerintah terhadap konsumen dalam hal penyediaan produk hewani yang Aman Sehat Utuh dan Halal (ASUH) (Sumaryanto dan Saptana 2016).

Pembobotan alternatif strategi menghasilkan tiga prioritas tertinggi dimensi alternatif strategi yakni dukungan daya saing, kebijakan *supply* dan *demand*, dan strategi optimalisasi hilir. Dukungan daya saing didefinisikan sebagai keberpihakan pemerintah terutama dalam hal kemudahan mendapatkan akses bahan baku pakan yang ekonomis, serta insentif yang mendukung pengusaha untuk mengembangkan industri secara global. Kemampuan industri ayam broiler domestik berdaya saing dapat terwujud apabila terpenuhi empat kriteria berikut ini, yakni memiliki kemampuan untuk menghasilkan produk dengan biaya produksi yang rendah, iklim usaha kondusif, terintegrasinya usaha secara vertikal dalam skala ekonomi yang kondusif, dan penerapan inovasi teknologi (Tangendjaja 2014).

Permasalahan utama dalam industri perunggasan di antaranya adalah masalah penyediaan bahan baku pakan. Sebagian besar bahan baku pakan ternak merupakan barang impor, yakni jagung (impor mencapai 40–50%), bungkil kedelai (95%), tepung ikan (90–92%), serta tepung tulang dan vitamin (100%). Pakan ternak mewakili 57% dari total biaya produksi ayam broiler (Saptana et al. 2016; Ferlito dan Respatiadi 2019). Hal ini menyebabkan harga daging ayam di Indonesia (semua provinsi) jauh lebih tinggi dibandingkan dengan harga daging ayam Eropa, bahkan sangat fluktuatif meskipun

biaya tenaga kerja di Indonesia jauh lebih rendah (hanya 9% dari total biaya produksi) (Ferlito dan Respatiadi 2019) sehingga peraturan mengenai impor bahan baku mentah perlu ditinjau dan dievaluasi. Misalnya, mengenai pemberian hak impor jagung yang ada pada Pasal 3 (1) Permendag Nomor 21 Tahun 2018 bertentangan dengan Pasal 4 (1) Permentan Nomor 57 Tahun 2015. Berdasarkan Permendag Nomor 21 Tahun 2018 hak impor jagung hanya dimiliki oleh Bulog, sedangkan pada Permentan Nomor 57 Tahun 2015, yang tidak pernah dihapus secara formal, memberikan hak impor-ekspor kepada swasta dan BUMN lain yang berada di sektor kesehatan dan peternakan hewan (Ferlito dan Respatiadi 2019). Kontradiksi ini jelas menciptakan kebingungan di industri ayam broiler domestik.

Permasalahan bahan baku pakan juga disebabkan oleh tingkat produktivitas yang rendah, produksi domestik belum mampu mencukupi kebutuhan sehingga industri ayam broiler sangat bergantung terhadap produksi luar negeri. Misalnya pada komoditas jagung, di mana 58% dari permintaan jagung nasional diperuntukkan bagi pakan ternak dan sekitar 87% dari kebutuhan pakan ternak tersebut digunakan untuk produksi pakan unggas (Freddy dan Gupta 2018). Meskipun dalam rentan 2014–2018 terjadi penurunan kuantitas impor jagung, namun harga jagung internasional jauh lebih murah dibandingkan harga jagung domestik. Selama lebih dari 10 tahun harga jagung domestik terus naik dari harga Rp3.951 di tahun 2009 menjadi Rp7.138 di tahun 2017 per kg, sedangkan harga jagung internasional pada tahun 2009 berkisar di Rp1.556 menjadi Rp2.064 di tahun 2017 per kg (Ferlito dan Respatiadi 2019). Hal ini menunjukkan bahwa harga jagung internasional jauh lebih stabil dibandingkan dengan harga jagung domestik. Perlu upaya khusus untuk memperbaiki produktivitas dan efisiensi produksi jagung domestik, misalnya dengan memperluas area tanam jagung dan menerapkan inovasi teknologi, mengingat pakan berkontribusi besar dalam memengaruhi biaya produksi ayam broiler dan pendapatan peternak (Umboh et al. 2014; Yudina dan Daryanto 2019).

Gambaran mengenai industri ayam broiler di Indonesia dikuasai oleh perusahaan peternakan skala besar (60%), skala menengah (20%), dan skala kecil (20%), hal ini merefleksikan beberapa hal yakni (1) penguasaan industri broiler oleh perusahaan besar melalui budi daya sendiri, kemitraan internal, dan melalui pengembangan kandang *closed house* skala besar-besaran, (2) penguasaan pemodal besar yang berperan dalam kemitraan eksternal, dan (3) peternak mandiri dari berskala kecil hingga menengah

(Saptana et al. 2016). Sebagian perusahaan ayam broiler skala besar melakukan integrasi vertikal dalam usahanya. Integrasi vertikal merupakan penguasaan atas seluruh atau sebagian besar rantai pasok dari hulu ke hilir, mulai *breeding farm*, pakan, peralatan, budi daya, RPU/RPA, dan pengolahan, keseluruhan unit usaha berada dalam satu manajemen pengambilan keputusan, meski pada beberapa unit usaha dikelola oleh anak perusahaan secara terpisah (Fitriani et al. 2014b; Saptana et al. 2016). Fenomena ini merupakan integrasi vertikal semu, integrasi ini menimbulkan masalah baru berupa *margin* ganda pada setiap rantai pasoknya (Saptana et al. 2016). Integrasi vertikal semu ini menyebabkan efisiensi tertinggi dalam rantai pasokan sulit tercapai.

Peternak rakyat (utamanya adalah peternak mandiri) tidak hanya menghadapi permasalahan struktur pasar oligopsonistik di pasar *output*, tetapi juga harus mampu menghadapi *margin* ganda di pasar *input*. Akibat *margin* ganda ini, sumber daya *input* menjadi lebih mahal sehingga meningkatkan biaya produksi. Peningkatan pada biaya produksi akan membebani konsumen karena harga produk akhir menjadi lebih tinggi (Fitriani et al. 2014b; Nurfadillah et al. 2018). Menurut Saptana et al. (2002) menyebutkan bahwa perlu suatu bentuk integrasi vertikal baru berbasis koperasi untuk mendampingi bentuk integrasi vertikal dengan kepemilikan tunggal/grup dan integrasi vertikal dengan kepemilikan saham bersama. Integrasi vertikal berbasis koperasi dapat menaungi usaha-usaha kecil dalam industri broiler. Peternak mandiri yang telah tergabung dalam koperasi agribisnis perunggasan, kemudian perlu didukung dengan pengembangan fasilitas dan pelatihan, misal pada bidang pakan (*feed mill*), pematangan (RPA), serta pengolahan dan pemasaran (*meat shop*) dalam skala kecil dan menengah (Saptana et al. 2016). Pola integrasi ini diharapkan dapat mewujudkan efisiensi tertinggi dalam setiap rantai pasokan di industri ayam broiler.

Kebijakan *supply* dan *demand* didasarkan pada pendekatan permintaan kebutuhan daging ayam broiler untuk menentukan kebutuhan GPS yang akan diimpor. Indonesia masih bergantung terhadap pasokan GPS dari negara lain karena saat ini di Indonesia belum ada Perusahaan Pembibitan *Pedigree/Pure Line* (PL) maupun *Great Grand Parent Stock* (GGPS). Ketepatan dalam menentukan jumlah impor GPS broiler diharapkan agar DOC FS yang diproduksi seimbang dengan kebutuhan. Peran pemerintah sangatlah dibutuhkan dalam mengeluarkan kebijakan pengaturan di industri ayam broiler, salah satunya regulasi yang mengharuskan

usaha melakukan afkir atau pemusnahan indukan ayam dengan jumlah yang sesuai dengan keadaan pasar dan mengeluarkan peraturan mengenai kebijakan impor indukan ayam. Regulasi ini bertujuan untuk memastikan stabilitas harga jual ayam melalui penyediaan dan peredaran dengan mengatur fluktuasi harga *input* dan *output* sesuai dengan peran pemerintah yang telah diatur pada Permentan Nomor 32 Tahun 2017 (Emhar et al. 2014).

Strategi optimalisasi hilir pada manajemen rantai pasok menjadi prioritas perhatian responden yang ketiga. Hal ini disebabkan karena perubahan preferensi konsumen yang secara umum bergeser dari daging merah ke daging putih mendorong permintaan daging ayam broiler meningkat lebih cepat dibanding daging merah (Saptana dan Daryanto 2012). Hal ini ditandai dengan peningkatan produk unggas di pasar domestik yang lebih cepat jika dibandingkan di pasar global (Saptana dan Yofa 2016), dibuktikan dengan pertumbuhan *supermarket* dan *hypermarket* yang semakin meluas dan peningkatan permintaan produk ayam broiler yang berkualitas standar. Kondisi ini diperkuat ledakan urbanisasi yang berpengaruh nyata terhadap jumlah permintaan produk broiler serta produk olahannya (Saptana dan Daryanto 2012).

Pengukuran kinerja rantai pasok pada komersial *farm* ayam broiler menunjukkan bahwa pengembalian modal tertinggi dipengaruhi faktor teknologi, sedangkan rendahnya kinerja dikarenakan tidak adaptifnya dalam memenuhi permintaan Rumah Potong Ayam (RPA) (Putri et al. 2018). Kondisi ini dapat diperbaiki dengan mengoptimalkan sektor hilir karena dapat membantu optimalisasi biaya produksi dikarenakan produk dilanjutkan kepada industri olahan, serta dapat memberikan nilai tambah dan keuntungan yang lebih tinggi dari industri ayam broiler. Oleh sebab itu, pemerintah perlu menyediakan berbagai regulasi untuk mendorong perubahan struktur industri menuju pasar yang lebih bersaing dengan memperhatikan perubahan lingkungan yang memengaruhinya baik lingkungan regional dan nasional maupun wilayah/daerah agar kebijakan tersebut tepat sasaran, mengingat peran usaha ayam broiler yang sangat strategis. Selain itu, perkembangan industri ayam broiler juga harus didukung peningkatan permintaan produk peternakan yang ditandai dengan adanya peningkatan daya beli dan kesadaran masyarakat atas pentingnya protein asal ternak.

Pemerintah dalam mengatasi risiko-risiko di industri ayam broiler telah berupaya menjalankan perannya sebagai regulator dan fasilitator dengan melakukan intervensi di setiap rantai pasokan usaha perunggasan. Intervensi dilakukan agar

pelaku industri perunggasan dapat mempelajari dan memanfaatkan peluang yang ada. Dukungan daya saing, *supply demand* dan optimalisasi hilir dapat dijalankan dengan baik melalui pengawasan yang diatur dalam regulasi intervensi pemerintah. Pengawasan tersebut dilakukan sebagai upaya mengontrol setiap proses yang dilakukan pada industri ayam broiler berjalan dengan baik. Pemerintah harus mendorong agar perusahaan dapat terintegrasi dan melakukan ekspor produk unggasnya ke negara lain di dunia agar pelaku usaha dapat memperbaiki dirinya agar mampu bersaing dengan negara lain. Pemerintah Indonesia dapat memberikan fasilitasi berupa tata ruang dan infrastruktur agar pelaku usaha mampu dan mudah untuk mengeksport produk unggasnya dan menghasilkan produk yang berdaya saing (Tangendjaja 2014).

KESIMPULAN DAN SARAN

Intervensi kebijakan pemerintah pada manajemen rantai pasokan ayam broiler diharapkan menjadi stimulasi terhadap efektivitas dan efisiensi usaha. Analisis kebijakan menghasilkan beberapa strategi prioritas untuk implementasi kebijakan yaitu manajemen pengawasan dan dukungan daya saing. Prioritas kriteria kebijakan pada manajemen pengawasan rantai pasokan ayam broiler bertujuan untuk menciptakan keseimbangan dalam struktur pasar sehingga industri ayam broiler dapat berjalan dengan baik dan menguntungkan semua *stakeholder*. Prioritas alternatif strategi kebijakan dukungan daya saing bertujuan untuk memberikan nilai tambah pada setiap aktivitas usaha baik pada perusahaan multinasional maupun peternak skala kecil-menengah agar mampu bersaing secara global. Strategi dukungan terhadap daya saing dapat berupa pembenahan kebijakan berupa penyediaan bahan baku pakan, peningkatan produktivitas tanaman jagung, atau dukungan bagi peternak mandiri untuk melakukan integrasi horizontal dan vertikal berbasis koperasi. Setiap upaya yang dilakukan untuk meningkatkan daya saing bagi seluruh pelaku usaha ayam broiler dapat berjalan dengan baik apabila sistem pengawasan dilakukan dengan benar. Kajian ini juga merekomendasikan kepada pemerintah agar menjadikan kebijakan pengawasan sebagai prioritas intervensi kebijakan yang dikeluarkannya. Pengawasan perlu melibatkan peran para pemangku kepentingan. Pemerintah juga diharapkan memprioritaskan strategi kebijakan dukungan daya saing agar industri ayam broiler di Indonesia memiliki nilai tambah dan mampu bersaing secara global. Penelitian ini

dapat dikembangkan dengan menganalisis peran dan kepentingan masing-masing *stakeholder* di setiap rantai pasokan agar kebijakan yang dihasilkan dapat lebih tepat sasaran.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kepada Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan Kementerian Pertanian dan seluruh responden pada penelitian ini. Terimakasih juga kepada Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber daya Manusia Pertanian yang telah membantu pendanaan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Aedah S, Djoefrie MB, Suprayitno G. 2016. Faktor-faktor yang memengaruhi daya saing industri unggas ayam kampung (studi kasus PT Dwi dan Rachmat Farm, Bogor). *Manaj IKM: J Manaj Pengemb Ind Kecil Menengah*. 11(2):173-182.
- Bukhori IB, Widodo KH, Ismoyowati D. 2015. Evaluation of poultry supply chain performance in XYZ slaughtering house Yogyakarta using SCOR and AHP method. *Agric Sci Procedia*. 3:221-225.
- [Ditjen PKH] Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan. 2019. Statistik peternakan dan kesehatan hewan 2019/ livestock and animal health statistics 2019. Jakarta (ID): Kementerian Pertanian.
- Emhar A, Aji JMM, Agustina T. 2014. Analisis rantai pasok (supply chain) daging sapi di Kabupaten Jember. *Berk Ilm Pertan*. 1(3):53-61.
- Fan X, Zhang S. 2016. Performance evaluation for the sustainable supply chain management. In: *sustainable supply chain management*. p. 141.
- Ferlito C, Respatiadi H. 2019. Policy reform on poultry industry in Indonesia. Discussion Paper (Indonesia). Jakarta (ID): Center for Indonesian Policy Studies.
- Fitriani A, Daryanto HK, Nurmalina R, Susilowati SH. 2014a. Struktur, perilaku, dan kinerja industri broiler Indonesia: pendekatan model simultan. *J Agro Ekon*. 32(2):167-186.
- Fitriani A, Daryanto HK, Nurmalina R, Susilowati SH. 2014b. Impact on increasing concentration in Indonesian broiler industry. *Int. J. Poultry Sci*. 13(4):191-197.
- Freddy IM, Gupta GEK. 2018. Strengthening food security policy. Jakarta (ID): Center for Indonesian Policy Studies.
- Gebresenbet G, Bosona T. 2012. Logistics and supply chains in agriculture and food. In: *pathways to supply chain excellence*. p. 125.
- Jamarizal, Suryahadi, Syarif R. 2017. Strategi pemasaran DOC ayam ras pedaging pada CV Missouri, Bandung, Jawa Barat. *Manaj IKM: J Manaj Pengemb Ind Kecil Menengah*. 12(2):170-177.
- Janvier-James AM. 2012. A new introduction to supply chains and supply chain management: definitions and theories perspective. *Int Bus Res*. 5(1):194-207.
- [Kemendag] Kementerian Perdagangan. 2016. Kajian kebijakan persaingan usaha di sektor perunggasan. Jakarta (ID): Pusat Pengkajian Perdagangan Dalam Negeri.
- Kotler P, Keller KL. 2016. *Marketing management*. 15th ed. London (UK): Pearson.
- Nallusamy S, Suganthini Rekha R, Balakannan K, Chakraborty PS, Majumdar G. 2015. A proposed agile based supply chain model for poultry based products in India. *Int J Poult Sci*. 14(1):57-62.
- Novita I, Rochman N. 2019. Analisis kelembagaan rantai pasok usaha ayam ras pedaging. *J Pertan*. 10(1):32-35.
- Nuharja R, Murniati R, Wardani YK. 2018. Praktik kartel dalam industri daging ayam broiler di Indonesia. *Pactum Law J*. 1(3):295-306.
- Nurfadillah S, Rachmina D, Kusnadi N. 2018. Impact of trade liberalization on Indonesian broiler competitiveness. *J. Indones Trop Anim Agric*. 43(4):421-428.
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2017. Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 32/Permentan/PK.230/9/2017 tentang Penyediaan, Peredaran, dan Pengawasan Ayam Ras dan Telur Konsumsi. Jakarta (ID): Kementerian Pertanian.
- Petrini MA. 2016. The use of analytic hierarchy process to prioritize public policies for family farming in an area of sugarcane expansion in the microregion of ceres, goiás [Thesis]. [Campinas (BR)]: Universidade Estadual de Campinas.
- Priya VP, Sundari MM. 2015. Institutional and socio economic factors influencing the participation of Indian farmers in poultry farming. *Adv Manag*. 8(7):10-16.
- Putra ARS, Haryadi FT. 2011. Efektivitas kebijakan strategi pengendalian wabah flu burung di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. *Bul Peternak*. 35(3):197-201.
- Putri AFB, Marimin M, Saptono IT. 2018. Strategy for increasing working performance of broiler in the integrated poultry industries: study case in Sierad Produce Co. *Indones J Bus Entrep*. 4(3):261-272.
- Rindengan AJ, Montolalu CEJC, Nainggolan N, Tumilaar R, Bakhtiar T, editors. 2018. *Optimal decisions for marine tourism*. Indonesian Operations Research Association: The 3rd International Conference on Operations Research; 2018 Sept 20-21; Manado; Indonesia. Indonesia (ID): IOP Conference Series: Materials Science and Engineering.
- Saaty TL. 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. *Int J Sci Iran*. 1(1):83-98.

- Saptana, Sayuti R, Noekman KM. 2002. Industri perunggasan: memadukan pertumbuhan dan pemerataan. *Forum Penelit Agro Ekon.* 20 (1):50-64
- Saptana, Daryanto A. 2012. Manajemen rantai pasok (supply chain management) melalui strategi kemitraan pada industri broiler. Dalam: Lokollo, editor. *Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia*. Bogor (ID): IPB Press.
- Saptana, Muslim C, Maulana M, Zakaria AK, Trijono D. 2016. Kajian situasi pasar komoditas broiler: akar permasalahan dan prospek pengembangannya. *Laporan Akhir*. Bogor (ID): Pusat Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- Saptana, Rahman HPS. 2015. Tinjauan konseptual makro-mikro pemasaran dan implikasinya bagi pembangunan pertanian. *Forum Penelit Agro Ekon.* 33(2):127-148.
- Saptana, Yofa RD. 2016. Penerapan konsep manajemen rantai pasok pada produk unggas. *Forum Penelit Agro Ekon.* 34(2):143-161.
- Saptana, Maulana M, Ningsih R. 2017. Produksi dan pemasaran komoditas broiler di Jawa Barat. *J Manaj dan Agribisnis.* 14(2):152-164.
- Singh RK. 2013. Prioritizing the factors for coordinated supply chain using analytic hierarchy process (AHP). *Meas Bus Excell.* 17(1):80-97.
- Singh RK, Acharya P. 2014. An AHP Model approach to supply chain flexibility: a case study of Indian FMCG firm. *Oper Supply Chain Manag An Int J.* 7(2):64-69.
- Suaedi. 2013. *Metode kuantitatif untuk analisis kebijakan*. Bogor (ID): IPB Press.
- Sumaryanto, Saptana. 2016. Kebijakan antisipatif terhadap peraturan dan kebijakan perunggasan Pemerintah DKI 2010. *Anal Kebijak Pertan.* 7(4):319-335.
- Tangendjaja B. 2014. Usaha meningkatkan daya saing perunggasan Indonesia. Dalam: Haryono, Pasandaran E, Suradisastra K, Ariani M, Sutrisno N, Prabawati S, Yufdy MP, Hendriadi A, editors. *Memperkuat daya saing produk pertanian*. Jakarta (ID): IAARD Press. hlm. 307-340.
- Tripathi S, Gupta M. 2019. A current review of supply chain performance measurement systems. In: Shanker K, Shankar R, Sindhvani R, editors. *Advances in industrial and production engineering*. Singapore (SG): Springer Singapore. p. 375-385.
- Umboh SJK, Hakim DB, Sinaga BM, Kariyasa IK. 2014. Impacts of domestic maize price changes on the performance of small-scale broiler farming in Indonesia. *Media Peternak.* 37(3):198-205.
- Yemima. 2014. Analisis usaha peternakan ayam broiler pada peternakan rakyat di Desa Karya Bakti, Kecamatan Rungan, Kabupaten Gunung Mas, Provinsi Kalimantan Tengah. *J Ilmu Hewan Trop.* 3(1):27-32.
- Yudina D, Daryanto WM. 2019. Financial performance analysis through value based measurement in integrated poultry companies in Indonesia. *South East Asia J Contemp Bus Eco Law.* 18(1):1-9.