

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA RANTAI PASOK AGROBISNIS MELON APOLLO DI KOTA CILEGON

Tri Joko Wibowo^{1*}, Supriyadi¹, Gerry ADP¹

¹Jurusan Teknik Industri, Universitas Serang Raya, Jl Raya Cilegon-Serang Km 5
Taman Drangong, Serang, Banten 42116

*Email : rb.bowo@gmail.com

ABSTRAK

Selain dikenal sebagai kota baja, kota Cilegon memiliki ikon baru yaitu melon Apollo. Tanah dan iklim Cilegon sangat cocok untuk bertanam melon khususnya jenis Apollo. Menjaga dan mengembangkan identitas ikon tersebut tidak mudah karena perlu upaya keberlanjutan untuk mengembangkan rantai pasokan agrobisnis melon. Penelitian ini bertujuan melakukan analisa rantai pasokan melon, menganalisa sistem kelembagaan usaha tani melon saat ini, mengidentifikasi strategi dan model peningkatan kinerja rantai pasokan dan merumuskan strategi utama dalam peningkatan kinerja rantai pasokan buah Melon di kota Cilegon. Pengambilan data primer dilakukan melalui observasi lapangan, wawancara, dan pengisian kuesioner. Obyek wawancara dan kuesioner adalah petani dan penyuluh pertanian. Data sekunder diperoleh dari studi literature, dokumentasi dinas pertanian dan BPS. Data dianalisa dengan metode analisis deskriptif, analisis SWOT, balanced scorecard dan metode pembobotan. Kesimpulan penelitian ini adalah : 1) Rantai pasok buah melon di kota Cilegon mempunyai struktur yang masih sangat sederhana yaitu petani memasarkan panen melon ke distributor buah nasional dan sedikit yang langsung ke konsumen (online atau beli di tempat panen), 2) Para kelompok tani bergerak sendiri-sendiri tanpa ada sistem kelembagaan berupa gabungan kelompok tani, 3) Strategi yang dihasilkan melalui analisis SWOT sejumlah 12 alternatif strategi, 4) Model peningkatan kinerja berdasarkan pada empat perspektif balanced scorecard yaitu keuangan petani, pelanggan, proses agrobisnis dan pembelajaran petani, 5) Strategi yang prioritas di dalam peningkatan kinerja rantai pasokan melon adalah penyusunan bentuk dan sistem kemitraan, peningkatan produksi panen melon dan pengembangan pasar dan pangsa pasar.

Kata kunci: kelembagaan, balanced scorecard, rantai pasokan, melon, SWOT

ABSTRACT

Besides known as the city of steel, the city of Cilegon has a new icon that is melon Apollo. Cilegon soil and climate is very suitable for planting melon especially type Apollo. Maintaining and developing the identity of the icon is not easy because it requires sustainability efforts to develop the melon agrobusiness supply chain in particular. This study aims to analyze the melon supply chain, analyze the current institutional system of melon farming, identify strategies and models to improve supply chain performance and formulate key strategies for improving the performance of Melon fruit supply chain in Cilegon city. Primary data was collected through field observation, interview, and questionnaire filling. Object interviews and questionnaires are farmers and agricultural extension workers. Secondary data were obtained from literature studies, agricultural service documentation and BPS. Data were analyzed by descriptive analysis method, SWOT analysis, balanced scorecard and weighting method. The conclusion of this research are: 1) supply chain of melon fruit in Cilegon city has a very simple structure that is farmers to market melon harvest to national fruit distributor and few directly to consumers (online or buy at harvest), 2) (3) Strategy generated through SWOT analysis of 12 alternative strategies, 4) Performance improvement model based on four balanced scorecard perspectives that are farmer's finance, customer, agribusiness process and farmer's learning, 5) The priority strategy in improving melon supply chain performance is formulation and partnership system, increasing melon harvest production and market share development.

Keywords : institutional, balanced scorecard, supply chain, melon, SWOT

PENDAHULUAN

Salah satu komoditi pertanian yang memiliki prospek pasar dan banyak dicari oleh konsumen serta mempunyai nilai ekonomis dan publisitas yang tinggi adalah buah melon (*Curcumis melo L*). Selain diminati di dalam

negeri, komoditi tersebut juga menjadi komoditi ekspor. (Anonymous, 1993 di dalam Zubaidi & Sa'diyah, 2012). Saat ini, tersebar 94 varietas melon unggulan di Indonesia. Dari sejumlah varietas tersebut, yang paling banyak dibudidayakan adalah buah melon Golden.

Melon Golden memiliki ciri antara lain kulit luar tanpa jaring berwarna kuning cerah, daging buah berwarna putih dan daging buah memiliki tekstur renyah dan rasa yang lebih manis (Agusta, W, 2016).

Melon merupakan salah satu komoditas yang perlu untuk dikembangkan, karena hingga kini volume produksi buah melon lokal belum mampu memenuhi permintaan buah melon nasional. Pada tahun 2013, nilai impor buah melon segar dan semangka sebesar US\$ 873.237. Nilai impor ini lebih besar dibanding nilai eksportnya yang hanya sebesar US\$ 521.390 (Direktorat Jenderal Hortikultura 2014 di dalam Adiputri MB, 2016). Budidaya melon terdapat di banyak daerah di Indonesia. Salah satunya di Provinsi Banten. Jenis melon yang umumnya dibudidayakan di Banten adalah melon Apollo atau biasa disebut dengan *golden* melon atau melon kuning. Banten memiliki empat wilayah penghasil melon Apollo yaitu Kabupaten Pandeglang, Kabupaten Serang, Kota Serang, dan Kota Cilegon.

Permintaan pasar untuk melon Banten pun cukup tinggi, yakni mencapai 240 ton per tahun. Produksi melon petani Banten baru sekitar 40 ton – 60 ton per tahun. Cilegon merupakan sentra produksi melon terbesar di banten dengan luas areal tanam 30-50 hektare dan berikutnya Kota Serang sekitar 60 hektare. Petani melon di kota Cilegon dan Serang telah membentuk kelompok tani yaitu Ikatan Petani Melon Cilegon (IPMC) di Cilegon dan LPM "Greentol" di Serang. (<http://bantenraya.com/info-bisnis/72-info-bisnis/6446-melon-golden-cilegon-terbaik-di-tanah-air>).

Ancaman produk impor mengancam eksistensi melon emas lokal asal Banten tersebut. Untuk itu, dibutuhkan regulasi untuk menjaga produk buah lokal agar tetap menjadi prioritas di daerah. Selain ancaman dari impor, produk buah lokal juga menghadapi kendala. Beberapa kendala antara lain penyakit jamur, kekeringan, biaya pra panen yang cukup tinggi dan keuntungan yang tidak terlalu besar. Terkait dengan pemasaran, rata-rata hasil panen petani sudah menjadi pesanan dari distributor pasar modern (<http://www.bantenpos.co/arsip/2014/10/melon-banten-unggul-di-pasar-nasional/>).

Salah satu cara mengantisipasi kendala-kendala diatas adalah dengan mengevaluasi,

memperkuat dan memperbaiki kinerja rantai pasokan buah Melon Cilegon. Persaingan ke depan akan dimenangkan bukan oleh petani/kelompok yang mampu memproduksi melon dalam jumlah besar melainkan para pebisnis/pengusaha/kelompok tani yang mampu mengelola rantai pasokan buah Melon dengan baik.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah 1) melakukan analisa rantai pasokan melon, 2) menganalisa sistem kelembagaan usaha tani melon saat ini, 3) mengidentifikasi strategi dan model peningkatan kinerja rantai pasokan, 4) merumuskan strategi utama dalam peningkatan kinerja rantai pasokan buah Melon di kota Cilegon.

Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang melon di Cilegon masih sedikit. Belum ada yang meneliti tentang seberapa baik kinerja rantai pasokan melon sekarang ini, seberapa kuat kelembagaan kelompok tani melon, strategi manajemen rantai pasok untuk eksis dalam persaingan dan bagaimana realisasi strategi tersebut. Dari penelusuran literature terdapat 4 penelitian yang terkait dengan melon di Cilegon. Penelitian pertama dilakukan oleh Agusta W (2016) yang meneliti tentang bagaimana mendeteksi tingkat kematangan melon golden Apollo. Penelitian kedua oleh Adiputri MB (2016) yang meneliti tentang daya saing usaha tani melon Apollo di kota Cilegon. Penelitian ketiga oleh Ulfia (2015) yang meneliti tentang analisa usaha tani melon Apollo berdasarkan standar operasional prosedur (SOP) dan non SOP di kota Cilegon. Penelitian keempat oleh Pringgodanu & Karyani (2014) yang meneliti tentang Pembiayaan Rantai Nilai Agribisnis Melon Emas (Cucumis melo l. Inodorus) Berorientasi Ritel Modern. Sedangkan penelitian tentang melon di luar kota Cilegon diperoleh literatur dari Zubaidi & Sa'diyah (2012) yang meneliti tentang Efisiensi Usaha Tani dan Pemasaran Melon di Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi. Terkait dengan penelitian tentang rantai pasokan agrobisnis yang dianalisa berdasarkan sistem kelembagaan usaha tani, analisa SWOT, strategi dan target program kerja, penelitian ini mengkaji literatur dari penelitian Tsurayya & Kartika (2015).

Persoalan Komoditas Pertanian

Saptana *et al.* (2006) didalam Tsurayya & Kartika (2015) menyatakan bahwa masih lemahnya koordinasi antar pelaku agribisnis cabai telah berdampak pada belum adanya kesinambungan pasokan, kualitas dan ragam produk cabai yang memenuhi kebutuhan pasar modern khususnya supermarket, pasar ekspor, hotel, restoran dan sebagainya. Menurut Saptana *et al.* (2010) didalam Tsurayya & Kartika (2015), solusi untuk meredam naik turunnya harga pasar, maka petani perlu menggabungkan diri dalam kelompok tani untuk saling membagi manfaat dan risiko usaha.

Secara umum persoalan agribisnis adalah relatif sama untuk semua komoditi. Dengan demikian karakteristik problematika rantai pasok melon pun akan kurang lebih sama dengan komoditas cabai.

Rantai Pasok Bidang Pertanian

Dalam rantai pasok bidang pertanian ada 2 pola rantai pasok yaitu tradisional dan modern. Pola pertama bersifat modern karena petani langsung bekerjasama dengan manufaktur/pasar modern/retail untuk bisa memasarkan produk panennya. Pola kedua bersifat tradisional karena petani tidak langsung menjalin kerjasama dengan manufaktur/pasar modern/pasar retail untuk menyampaikan produknya, tetapi melewati tengkulak. Pola yang kedua ini jelas tidak menguntungkan bagi petani karena petani memiliki daya tawar lemah, spesifikasi mutu yang kurang jelas, ketidakpastian pembelian hasil panen dan margin keuntungan yang terbatas. (Marimin dan Maghfiroh, 2011 di dalam Yuniar, 2012). Padahal penerapan konsep rantai pasok sendiri pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan sharing manfaat yang adil & transparan untuk semua pelaku rantai pasokan. Bukan malah sebaliknya yaitu menguntungkan salah satu pihak dan merugikan pihak yang lain (Lokollo, 2012). Panjangnya saluran pemasaran dari petani ke manufaktur/ritel modern akan berakibat efisiensi distribusi pemasaran yang rendah. Hal itu disebabkan oleh ongkos yang makin tinggi dan keuntungan yang makin banyak diambil oleh lembaga pemasaran yang. (Puspitawati dan Wardhani, 2013 didalam Tsurayya & Kartika, 2015).

Sebelum tahun 2017, menurut Pringgodanu & Karyani (2014), terdapat tiga pelaku utama pada agribisnis melon emas di Kota Cilegon, yaitu petani, Ikatan Petani Melon Emas (IPMC), dan ritel modern. Peran IPMC sebagai ikatan petani melon sangat kelihatan karena mampu menjadi penengah antara petani dan ritel modern dimana petani mendapatkan nilai tambah yang lumayan tinggi walaupun petani juga cukup tinggi dalam aspek pengeluaran biayanya. IPMC sendiri sebagai penengah juga mengambil keuntungan dari penjualan melon petani ke ritel modern. Keuntungan tersebut dipergunakan sebagai biaya operasional. Keberadaan IPMC sendiri perlu didukung dengan model pembiayaan yang tepat. Dikarenakan peran IPMC yang vital untuk menjaga daya tawar petani terhadap ritel modern. Alternatif model pembiayaan yang ideal untuk IPMC adalah sistem pembiayaan konvensional kredit modal kerja dan pembiayaan anjak piutang (*factoring financing*).

Profile Kelembagaan Rantai Pasok Melon di Cilegon

Kelembagaan rantai pasok merupakan bentuk saling koordinasi dan kolaborasi secara sistemik antar beberapa lembaga kemitraan dalam suatu rantai pasok komoditas tertentu. (Marimin dan Maghfiroh, 2011 di dalam Yuniar (2012). Pola kelembagaan rantai pasokan pun mengalami perkembangan hingga memiliki dua pola yaitu pola kemitraan dan pola perdagangan umum.

Pemerintah Cilegon telah memiliki perhatian yang besar di dalam pengembangan kelembagaan agribisnis melon. Perhatian yang besar ini untuk membantu petani dalam mengantisipasi persaingan melon menghadapi melon dari luar negeri, meningkatkan efisiensi sistem usaha tani melon sehingga biaya operasional rendah dan meningkatkan produktivitas dan kualitas melon Apollo. Bentuk nyata dari tujuan tersebut antara lain pemberian benih melon Apollo, pestisida, pupuk, dan alat *refractometer* untuk mengecek derajat kemanisan melon, mengadakan program magang budidaya tanaman melon Apollo, pengembangan depot melon yang dikelola oleh pegawai UPTD. (Adiputri MB, 2016).

METODE

Penelitian dilakukan di kecamatan Samandaran, Jombang, Cibeber, Purwakarta, Cilegon, Pulomerak, Grogol, Kota Cilegon, Provinsi Banten. Penelitian dilakukan antara Januari – Juli 2017. Pengumpulan data dilakukan dengan beberapa cara yaitu observasi lapangan, wawancara mendalam, menggali pendapat para pakar (PPL dan pensiunan PPL Cilegon). Observasi struktur rantai pasok dilakukan dengan turun langsung berdiskusi dengan para petani (yang tergabung dalam kelompok tani Langon Sari & Teratai II wilayah kecamatan Pulomerak), pengepul dan melihat proses panen dan angkut ke armada angkut distributor buah. Untuk melihat dukungan Pemerintah terhadap aspek rantai pasok melon dilakukan diskusi dengan pejabat struktural di Dinas Pertanian dan Kelautan Kota Cilegon dan penyebaran kuesioner kepada para PPL Cilegon. Data sekunder tentang struktur dan kelembagaan rantai pasok melon di Cilegon juga diperoleh melalui studi literatur, menganalisis informasi dari Laporan produksi tanam 2016, dokumen-dokumen lain dari instansi terkait (BPS), googling, buku, laporan penelitian, dan jurnal yang terkait dengan penelitian ini. Analisa data dilakukan dengan menggunakan analisa SWOT, analisa rantai pasok dengan menggunakan teori Van der Vorst (2006), balanced scorecard dan metode pembobotan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kota Cilegon terletak di Provinsi Banten dan memiliki luas wilayah administratif sebesar 175,5 km². Secara administratif, Kota Cilegon mempunyai 8 kecamatan (Cilegon, Ciwandan, Pulomerak, Cibeber, Grogol, Purwakarta, Citangkil dan Jombang), 43 kelurahan/desa. Jumlah kelompok tani melon se-kota Cilegon sebanyak 45 kelompok tani meliputi 7 kelompok tani di kec. Grogol, 6 kelompok tani di kec. Cibeber, 5 kelompok tani di kec. Purwakarta, 6 kelompok tani di kec. Jombang, 3 kelompok tani di kec. Cilegon, 8 kelompok tani di kec. Citangkil, 7 kelompok tani di kec. Pulomerak dan 3 kelompok tani di kec. Ciwandan. (Dinas Kelautan dan Perikanan, 2016). Secara administratif terdata 45 kelompok tani hanya di dalam implementasinya tidak semua kelompok tani aktif menjalankan usaha tani. Secara umum ada 2 karakteristik dari 45 kelompok tani yaitu

kelompok tani yang beraktivitas secara mandiri (dengan atau tanpa bantuan stimulan dari Pemerintah) dan kelompok tani yang hanya beraktivitas di saat ada bantuan stimulan dari Pemerintah. Secara umum, kelompok tani yang ada merupakan kumpulan petani yang tidak memiliki lahan sawah tetap. Para petani menggunakan lahan dengan sistem sewa per musim. Jarang pemilik lahan yang mau menyewakan dalam jangka lama karena pemilik lahan juga mempertimbangkan untuk menanami lahannya dengan padi.

Sistem usaha tani melon Apollo di Kota Cilegon mempunyai keunggulan baik keunggulan kompetitif maupun keunggulan komparatif dibandingkan dengan daerah lainnya di Banten (Adiputri MB. 2016). Pada tabel 1 ditunjukkan profile budidaya melon pada tahun 2016 untuk per masing-masing kecamatan di kota Cilegon.

Tabel 1 profile budidaya melon di tahun 2016

Kecamatan	Luas panen (ha)	Produksi (kw)	Produktivitas (kw/ha)
Ciwandan	1	30	30
Citangkil	0	2	0
Pulomerak	5	175	35
Purwakarta	2	79	39,5
Grogol	3	85	28,33
Cilegon	1	255	255
Jombang	6	1.308	218
Cibeber	1	20	20
Total	19	1.954	-

Dengan kondisi produksi yang tergambarkan di atas, Cilegon belum mampu memenuhi permintaan yang ada. Dalam tabel diatas, total produksi 2016 saja hanya 1.954 kuintal atau 19,54 ton dengan areal panen 19 ha. Total produksi tersebut sangat kecil dibandingkan permintaan sebanyak 240 ton per tahun untuk Banten. Menurut data Dinas Pertanian Cilegon, saat ini produksi melon Apollo di Kota Cilegon baru mampu memenuhi 30 persen dari total permintaan yang masuk ke wilayah Kota Cilegon. Harga melon di tingkat konsumen sebenarnya sangat kompetitif. Harga yang kompetitif ini seharusnya mampu mendorong petani untuk meningkatkan produksi tanam melon. Sesuai penelitian Adiputri (2016), melon Apollo memiliki harga (di tingkat konsumen) yang bersaing yaitu berkisar antara Rp 17.000 sampai Rp 22.000 per kg untuk *grade A* dengan bobot buah mencapai 1.8 kg hingga 2

kg per buah (3) dari segi rasa, melon Apollo memiliki rasa yang manis dengan tingkat kemanisan 11 sampai dengan 12 briks dan tekstur daging buah yang lebih renyah dibandingkan dengan jenis melon lain. Namun harga tersebut tidak dinikmati oleh petani karena sesuai dengan hasil observasi penelitian ini per Januari 2017, menunjukkan bahwa harga di tingkat petani digolongkan menjadi grade A dengan harga Rp. 10.000/kg dengan ukuran diatas 1,5 kg per buah, grade B dengan harga Rp. 7.000/kg dengan ukuran 1,2 kg – 1,45 kg dan grade C dengan harga Rp. 5.000/kg dengan ukuran di bawah 1,2 kg. Karena harga yang kompetitif yang tidak maksimal dinikmati oleh petani inilah yang bisa jadi faktor kurangnya daya dorong petani untuk lebih meningkatkan produksi panen melonnya.

Sesuai dengan hasil penelitian ini, IPMC sudah tidak eksis lagi di tahun 2017. Selain itu, kelompok tani yang semula sejumlah 28 – 45 kelompok tani, tinggal 2-3 kelompok tani di tahun 2017. Hal ini menyebabkan perubahan struktur rantai pasokan sekaligus rantai pemasaran. Rantai pemasaran yang terlibat dalam pemasaran buah melon di Cilegon meliputi petani produsen, tengkulak/pedagang pengumpul dan distributor buah. Adapun karakteristik rantai pemasaran melon Cilegon sebagai berikut :

1. Petani produsen
2. Tengkulak/Pedagang pengumpul

Tengkulak/pedagang pengumpul sebenarnya juga berprofesi sebagai petani produsen melon. Hanya saja memiliki hubungan khusus dengan distributor buah. Umumnya tengkulak/pedagang pengumpul tinggal di lokasi usahatani melon. Seringkali juga tengkulak/pedagang pengumpul juga selaku ketua kelompok tani sehingga saling kenal dan saling percaya dengan petani produsen.

3. Distributor buah

Panen petani umumnya diambil oleh distributor buah sekaligus pemasok buah di supermarket. Distributor buah tersebut berkantor pusat di Jakarta. Distributor ini merupakan supplier buah di beberapa supermarket dan pasar modern lainnya sekaligus juga melakukan ekspor buah ke luar negeri. Ada 2 mekanisme distributor menyerap panen petani yaitu mekanisme pertama, distributor datang langsung ke petani untuk

melakukan grading sekaligus pengangkutan hasil panen dan mekanisme kedua, tengkulak/pedagang pengumpul yang mengambil hasil panen dari petani dimana grading awal dilakukan oleh petani, tengkulak/pedagang pengumpul menyewa jasa angkutan untuk membawa hasil panen ke gudang distributor untuk selanjutnya digrading akhir oleh pihak petugas distributor buah. Umumnya pola grading sebagai berikut : a. Kualitas A yaitu buah melon dengan bobot diatas 1,5 kg/buah atau lebih dengan jaring terbentuk sempurna; b. Kualitas M2 yaitu buah melon dengan bobot 1,2–1,45 kg/buah dengan jaring sekitar 70% terbentuk dan c. Kualitas M3 yaitu buah melon dengan bobot per buah di bawah 1,2 per kg atau bervariasi dengan jaring sedikit atau tidak terbentuk sama sekali.

Pemasaran melon Apollo cukup mudah karena 95 persen petani memasarkan hasil panennya ke PT Hari Buah. Pemasaran dilakukan dengan cara pembeli (PT Hari Buah) datang langsung ke lokasi panen, serta proses *sortasi* dan *grading* dilakukan bersama-sama dan disaksikan oleh ketiga belah pihak yaitu petani, pembeli, dan pedagang pengumpul dengan harga yang transparan. Sehingga tidak ada pihak yang merasa dirugikan, dan petani tidak perlu menanggung risiko penjualan akibat kerusakan buah pada saat dalam perjalanan atau akibat tingginya biaya transportasi. Hanya sedikit yaitu lima persen petani yang memasarkan hasil panennya ke PT Sewu Segar. Sistem pembelian yang dilakukan oleh PT Sewu Segar berbeda dengan PT Hari Buah, karena petani yang mengantar sendiri hasil panennya ke PT Sewu Segar dengan harga jual yang lebih tinggi. Namun, pembeli tidak menanggung risiko apabila terjadi kerusakan buah pada saat dalam perjalanan. Saat ini produksi melon Apollo di Kota Cilegon baru mampu memenuhi sekitar 30 persen dari total permintaan. Hal ini menyebabkan hasil panen petani sangat mudah terjual dengan harga yang baik (Adiputri MB, 2016).

Sebagaimana dinyatakan oleh Hutabarat dan Rahmanto (2004) di dalam Tsurayya & Kartika (2015), petani-petani hortikultura umumnya tidak memiliki informasi yang memadai tentang keadaan pasar dan teknologi pascapanen dan pengolahannya untuk menampung kelebihan pasokan sehingga pada saat berikutnya mereka menyesuaikan penyesuaian produksi. Situasi yang sama juga

terjadi di sebagian besar petani melon di Cilegon. Para petani rata-rata memiliki keterbatasan dalam mengakses langsung informasi pasar melalui media-media yang ada seperti internet. Selama observasi, penelitian ini hanya menemukan 1 petani yang melakukan pemasaran melalui online facebook. Para petani juga tidak memiliki sarana penyimpanan untuk hasil panen jika berlebih atau tidak terserap oleh pihak distributor buah.

Berdasarkan uraian diatas, situasi kondisi rantai pasok melon bisa dianalisis dengan teori Van der Vorst (2006) di dalam Tsurayya & Kartika (2015) sebagai berikut :

1. Struktur rantai

Anggota rantai pasok terdiri dari : produsen (petani/kelompok tani), distributor (pedagang pengumpul, pemasok saprodi

2. Sasaran rantai

Sasaran pasar adalah distributor dengan jenis penerimaan *grade*/mutu A, B, C

3. Sumber daya rantai

Luas panen melon di Kota Cilegon adalah 19 Ha, dengan produksi melon 1.924 kuintal, dan produktivitas 101 kuintal/ha (BPS Cilegon 2015), jumlah kelompok tani melon yang terdaftar di Dinas Pertanian sebanyak 45 kelompok.

4. Manajemen Rantai

Kerjasama dan pemilihan mitra antar pelaku rantai didasarkan pada kepercayaan, harga, proses pembayaran dan proses grading Kesepakatan kontraktual antara petani dan distributor buah didasarkan pada perjanjian tertulis (bukan kontrak jangka panjang), mencakup jumlah, kualitas, serta pembayaran hasil panen.

5. Proses Bisnis Rantai

Distribusi hasil panen ke distributor dilakukan dengan 2 pola yaitu panen dikirim kepada distributor melalui jasa angkut dan panen diambil langsung oleh distributor ke lokasi panen

Analisis Kelembagaan Rantai Pasok Melon di Cilegon

Dengan melihat potensi yang dimiliki oleh komoditas melon Apollo, pemerintah Kota Cilegon memasukan komoditas ini ke dalam salah satu komoditas Rencana Strategis (Renstra) pemerintah kota tahun 2016. Pemerintah menargetkan produksi melon Apollo pada tahun 2016 sebesar 1.767 kwintal. Target ini telah terlewat, sesuai tabel 1, total

produksi melon 2016 sebesar 1.954 kwintal. Target 2016 sendiri meningkat 1.96 persen dari produksi pada tahun 2015 yang mencapai 1.732,3 kwintal. Program rencana strategis tersebut direalisasikan dengan cara pemanfaatan benih unggul yang bermutu, pengolahan lahan tanan yang intensif, budidaya pertanian yang lebih intensif, pemanfaatan pupuk yang berimbang dan pengendalian organisme pengganggu tanaman secara intensif. (Adiputri MB, 2016).

Dilihat dari pola kelembagaan saluran pemasaran melon di Cilegon termasuk pola perdagangan umum. Sistem jual beli produk belum menerapkan kontrak perjanjian (kemitraan) yang mengikat antar pelaku terutama petani dengan middleman (perantara) sehingga hanya mengandalkan kepercayaan. Sebagai contoh petani yang akan memasarkan produk harus menginformasikan ke pembeli saat awal bertanam melon. Jika tidak menginformasikan di awal bertanam melon, maka pembeli tidak akan menyerap hasil panen. Itupun diserap oleh pembeli asal memenuhi minimal jumlah panen, jika kurang maka tidak akan diambil. Namun demikian sebelum tahun 2017, di Cilegon terdapat kelompok bernama IPMC (Ikatan Petani Melon Cilegon). Pringgodanu & Karyani (2014) pernah melakukan penelitian dengan obyek IPMC tersebut. Keberadaan IPMC membantu petani untuk bisa secara langsung bermitra dengan pasar modern. Dengan begitu pola perdagangan tidak lagi bersifat umum melainkan kemitraan. Kinerja IPMC dalam pengelolaan sistem kontrak kemitraan dan pembayaran dapat dilihat di tabel 2 dan kinerja elemen rantai pasok dapat dilihat di tabel 3.

Table 2 Sistem Pembayaran Pasar Modern-IPMC-Petani

Kontrak	Sistem Pembayaran Kontrak	Sistem Pembayaran Aktual
Ritel Modern-IPMC	7 hari dari pengiriman.	7-14 hari dari pengiriman.
IPMC-Petani	8 hari setelah pengambilan.	8-15 hari setelah pengambilan

Sumber : Pringgodanu & Karyani, 2014

Persoalan keuangan terjadi ketika IPMC terlambat melakukan pembayaran ke petani dikarenakan pihak ritel modern juga terlambat

melakukan pembayaran (Pringgodanu & Karyani, 2014).

Tabel 3. Kinerja Biaya Elemen Rantai Pasok

Elemen rantai pasok	Jenis Biaya	Jumlah biaya
Petani	Biaya produksi	2.150 per kg
	Biaya tenaga kerja	1.100 per kg
	Nilai tambah	5.750 per kg
	Harga jual	9.000 per kg
IPMC	Biaya Pengadaan	300 per kg
	Biaya penanganan pasca panen	176 per kg
	Biaya transportasi	440 per kg
	Biaya reverse logistic	360 per kg
	Nilai tambah	1.324 per kg
	Harga jual	14.500 per kg
Ritel Modern	Biaya Pengadaan	101 per kg
	Biaya penanganan pasca panen	235 per kg
	Biaya penyimpanan	310 per kg
	Biaya distribusi	610 per kg
	Biaya penjualan	125 per kg
	Nilai tambah	2.519 per kg
Harga jual	15.500 per kg	

Sumber : Pringgodanu & Karyani. 2014

Penelitian ini memastikan keberadaan IPMC per tahun 2017. Hasilnya IPMC sudah tidak eksis lagi di tahun 2017 bahkan sudah tidak ada beberapa tahun yang lalu.

Kunci sukses bagi kelembagaan rantai pasok produk pertanian adalah kemampuan dari seluruh stakeholder yang terlibat untuk mengimplementasikan kunci sukses (*key success factor*) yang mempengaruhi setiap kegiatan di dalam kelembagaan tersebut. Menurut Marimin dan Maghfiroh (2011) di dalam Yuniar (2012), kunci sukses ini teridentifikasi melalui penelusuran yang detail dari setiap aktivitas di dalam rantai pasokan. Kunci sukses tersebut adalah : *Trust Building*, Koordinasi dan Kerja Sama, Kemudahan Akses Pembiayaan dan Dukungan Pemerintah. Kunci sukses inilah yang tidak terjadi pada pembinaan kelompok tani Cilegon. Ditunjukkan dengan tidak adanya lagi IPMC (Ikatan Petani Melon Cilegon) dan belum ada upaya nyata untuk memperkuat

kelembagaan kelompok tani melon seperti menyusun gabungan kelompok tani (gapoktan). Padahal upaya pemberdayaan petani akan lebih efektif dengan menyusun kelompok tani dan gapoktan seperti tertuang di dalam Permentan Nomor 82 Tahun 2013. Gapoktan atau Gabungan Kelompok Tani dibangun dengan tujuan fokus pada peningkatan produksi pertanian. Menurut UU No. 19 tahun 2013 tentang perlindungan dan pemberdayaan petani, gabungan kelompok tani adalah gabungan Kelompok Tani yang bekerja sama untuk meningkatkan skala ekonomis dan efisiensi usaha. Efisiensi produksi dan produktivitas usaha tani akan berdampak pada meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan petani di perdesaan (Fitriani, 2015).

Karakteristik petani melon Cilegon tidak jauh berbeda dengan penelitian Agus (2009) di dalam Mutmainnah & Sumardjo (2014), Juraemi (2004) di dalam Fitriani (2015), Adiputri (2016), karakteristik petani Cilegon kurang lebih sebagai berikut :

1. Memiliki pendidikan yang rendah. Rata-rata petani berpendidikan SLTP dan SLTA.
2. Rata-rata petani adalah petani buruh, yaitu bekerja pada petani lainnya.
3. Kemampuan pengelolaan keuangan usaha yang rendah. Para petani relatif hanya memutar modalnya sendiri untuk bertanam melon.
4. Kemampuan yang rendah dalam hal koordinasi dan kerjasama antar petani, antara petani dan kelompok tani dan antar kelompok tani.
5. Keterbatasan dalam penyediaan input produksi melon.
6. Pola pemasaran tidak bervariasi. Sebagian besar langsung menyerahkan hasil panen ke distributor.
7. Tidak memiliki fasilitas pengelolaan hasil panen pada saat pasca panen. Berakibat pada turunnya mutu hasil panen.
8. Rendahnya kemampuan membuat perencanaan, dokumentasi data dan evaluasi budidaya.
9. Rendahnya kemampuan untuk mengantisipasi risiko budidaya pertanian melon. Budidaya melon harus berhadapan dengan kendala cuaca, kondisi lahan dan cara pemeliharaan.
10. Kurang mampu mengantisipasi perubahan strategis pemasaran. Lingkungan

pemasaran telah berkembang dengan sistem online. Hanya sedikit sekali para petani yang mencoba untuk memasarkan hasil panen melalui media online

11. Kurangnya pelatihan khususnya pelatihan pemasaran, penetapan harga produksi dan harga jual. Sering sekali petani tidak menghitung tenaganya sendiri dalam menghitung biaya produksi dan harga jual.

Situasi diatas sebenarnya relatif teratasi dengan adanya IPMC pada tahun-tahun sebelumnya. Peran IPMC cukup strategis karena menghubungkan petani langsung ke pasar modern bahkan ekspor, mengatur waktu tanam, melakukan pengadaan input produksi

Tabel 4. Analisa strategi SWOT

budidaya melon secara bersama-sama, melakukan penentuan harga sehingga memiliki daya tawar yang kuat terhadap distributor buah. Jika tidak bubar, sebenarnya peran IPMC ini cukup bisa membantu para petani yang memiliki keterbatasan finansial.

Analisis SWOT Strategi Penguatan Rantai Pasok Melon di Kota Cilegon

Tahap selanjutnya setelah melakukan analisis rantai pasok dan analisis kelembagaan adalah melakukan analisis SWOT. Matrik SWOT secara lengkap ditunjukkan pada tabel 4. Berdasarkan hasil Analisis SWOT komoditas melon di Kota Cilegon, dirumuskan strategi SO, ST, WO, dan WT.

	<p>Kekuatan (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melon komoditas unggulan daerah Cilegon 2. Beberapa petani tani terlibat dalam kegiatan nasional petani melon 3. Adanya rintisan kemitraan dengan pasar terstruktur (pasar modern, pasar tradisional, pemasok saprodi) 4. Penerapan SOP dari Dinas Pertanian Cilegon sudah berjalan 	<p>Kelemahan (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terbatasnya keterampilan manajerial petani 2. Ketergantungan sebagian besar petani pada bantuan. 3. Kebanyakan petani tidak memiliki lahan. 4. Kesulitan menemukan buruh tani yang berkualitas 5. Kesadaran antisipasi serangan hama yang masih kurang 6. Kemampuan finansial yang terbatas dari para petani
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perhatian pemerintah yang baik 2. Permintaan melon yang cukup besar dari distributor 3. Melon Cilegon memiliki potensi ekspor 4. Kemitraan dengan perusahaan distributor buah. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perluasan lahan tanam untuk meningkatkan jumlah panen melon 2. Peningkatan prestasi petani/kelompok tani di tingkat nasional 3. Membuat kebijakan yang mempatenkan melon Apollo bagi petani Cilegon 4. Penyusunan dan pengembangan model kemitraan 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembentukan kembali kelembagaan asosiasi kelompok tani untuk pelatihan, pembinaan, dan pemberdayaan petani 2. Penurunan serangan OPT terhadap total luas panen
<p>Tantangan (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bantuan dana/saprodi tidak tepat sasaran. 2. UPT per kecamatan telah dibubarkan. 3. Ketersediaan benih dan pupuk terkadang tidak memenuhi kebutuhan petani 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penyediaan benih yang berkualitas dan cukup bagi para petani 2. Peningkatan awareness petani dalam menjalankan SOP budidata melon 3. Penguatan kerjasama dalam bentuk kemitraan yang lebih 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kelompok tani penerima bantuan/hibah sarana dan prasarana, serta alsintan dari pemerintah 2. Penyediaan permodalan pertanian dengan tanpa bunga 3. Penguatan petani dalam penguasaan informasi dan

4. Tidak adanya perhatian dari sektor perbankan terhadap masalah kekurangan modal petani 5. Posisi tawar petani lemah 6. Ketidakadilan pembagian keuntungan rantai pasok bagi petani	kuat antara petani dan pemasok saprodi dan antara petani dan distributor buah	akses pasar agar tidak menjadi pihak ditekan
--	---	--

Tabel 5. Indikator kinerja utama peningkatan kinerja rantai pasok melon di Kota Cilegon

Perspektif	Sasaran strategis	Indikator Kinerja Utama
Keuangan Petani	Meningkatnya pendapatan dan kesejahteraan petani melon	Rata-rata laju peningkatan pendapatan usaha tani melon per tahun
Pelanggan	Meningkatnya kemampuan kelompok tani dalam menjalin kerja sama dengan mitra usaha dan peluang akses pasar	Peningkatan jumlah pasar yang menyerap hasil panen
		Peningkatan jumlah mitra usaha kelompok tani melon
Proses Budidaya	Meningkatnya produksi, produktivitas, dan mutu panen melon	Jumlah panen melon per tahun
		Total luas lahan panen tanaman melon
		Jumlah ketersediaan benih bermutu untuk petani/kelompok tani melon
		Persentase serangan organisme pengganggu tanaman terhadap luas panen
Pertumbuhan dan Pembelajaran Petani	Meningkatnya kemampuan teknis dan manajemen para petani melon, serta meningkatnya sarana dan prasarana pertanian,	Jumlah petani melon yang terlatih
		Jumlah kelompok tani melon yang berprestasi
		Jumlah kelompok tani melon penerima bantuan/hibah sarana, prasarana, dan alsintan dari pemerintah

Tabel 6. hasil pembobotan dan prioritas variabel indikator kinerja utama

Variabel	Bobot	Ranking
Jumlah panen melon per tahun	0,170	1
Jumlah ketersediaan benih bermutu	0,125	4
Persentase serangan organisme pengganggu tanaman terhadap luas panen	0,090	6
Total luas lahan panen tanaman melon	0,050	9
Jumlah petani melon yang terlatih	0,094	5
Jumlah kelompok petani melon yang berprestasi	0,066	7
Rata-rata laju peningkatan pendapatan usaha tani melon per tahun	0,062	8
Jumlah kelompok tani penerima bantuan dari pemerintah kota	0,048	10

Variabel	Bobot	Ranking
Peningkatan jumlah partner bisnis kelompok tani melon (seperti pemasok, distributor dll)	0,131	3
Peningkatan jumlah pasar yang membeli hasil panen melon	0,164	2

Dari tabel 6 di atas diambil tiga indikator utama yang memiliki bobot yang terbesar. Tiga indikator tersebut adalah 1) jumlah produksi melon per tahun dengan bobot sebesar 0,170, 2) Peningkatan jumlah pasar yang menyerap hasil panen dengan bobot sebesar 0,164 dan 3) peningkatan jumlah mitra usaha kelompok tani dengan bobot 0,131. Berdasarkan prioritas dari indikator kinerja utama tersebut maka strategi prioritas utama peningkatan daya saing komoditas melon di Kota Cilegon adalah 1) perluasan areal tanam dan peningkatan produktivitas untuk meningkatkan produksi panen melon, 2) perluasan pangsa pasar yang mampu menyerap hasil panen melon dan 3) pengembangan kemitraan dengan meningkatkan peran pemerintah dalam memberikan bantuan langsung maupun tidak langsung kepada petani, kelompok tani maupun asosiasi kelompok tani.

SIMPULAN DAN SARAN

Struktur rantai pasok di Kota Cilegon masih sangat sederhana. Hasil panen petani sebagian besar langsung diambil oleh distributor buah. Struktur yang masih sederhana ini terjadi karena petani Cilegon sudah tidak lagi memiliki sistem kelembagaan pertanian yang mapan. Untuk mengatasi masalah ini maka melalui analisis SWOT teridentifikasi 12 alternatif strategi untuk peningkatan kinerja rantai pasokan melon di Kota Cilegon dengan tiga alternatif strategi yang prioritas yaitu 1) perluasan areal tanam dan peningkatan produktivitas untuk meningkatkan produksi panen melon, 2) perluasan pangsa pasar yang mampu menyerap hasil panen melon dan 3) pengembangan kemitraan dengan meningkatkan peran pemerintah dalam memberikan bantuan langsung maupun tidak langsung kepada petani, kelompok tani maupun asosiasi kelompok tani. Model dari peningkatan kinerja rantai pasok di Kota Cilegon mencakup empat perspektif utama balanced scorecard yaitu keuangan petani, pelanggan, proses budidaya dan pembelajaran petani.

Saran penelitian ini adalah Pemerintah Cilegon melalui Dinas Pertanian Cilegon perlu mengevaluasi sistem pemberdayaan petani melon. Pemberdayaan perlu berorientasi market dan menumbuhkan semangat kewirausahaan khususnya pada petani melon pemula/muda.

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih kami sampaikan kepada Dikti melalui Program Hibah Penelitian Dosen Pemula nomor kontrak 1598/K4/KM/2017 yang telah mendanai aktivitas penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. tanpa tahun. Supply Chain SWOT. diakses di <http://www.recoe.dk/publications/tools-en/1.%20Supply%20chain%20SWOT.pdf>
- Agusta, W. 2016. Deteksi Kematangan Buah Melon Golden Apollo Menggunakan Parameter Sinyal Suara, Tesis Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor
- Adiputri, MB. 2016. Daya Saing Usaha Tani Melon Apollo di Kota Cilegon, Skripsi Departemen Agribisnis Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor
- Astuti, dkk. 2010. Kebutuhan dan Struktur Kelembagaan Rantai Pasok Buah Manggis. Studi Kasus di Kabupaten Bogor. *Integritas-Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol 3 No. 1 April-Juli 2010.
- Crandall & Crandall. Tanpa tahun. Using The SWOT Matrix to Address Suply Chain Vulnerabilities : Thoughts on Aligning Strategy with Crisis management. Diakses di <http://webapps.roanoke.edu/businessweb/SEINFORMS%202013%20-%20Proceedings/proc/P130424002.pdf>
- Erfil dkk. tanpa tahun. Pengembangan Model Pengukuran Kinerja Supply Chain Berbasis Balanced Scorecard. Studi Kasus di PT Semen Padang. Diakses di <http://digilib.its.ac.id/public/ITS-Master->

- 10681-Paper.pdf
- Fitriani. 2015. Penguatan Kapasitas Kelembagaan Gapoktan Melalui Pembentukan Koperasi Pertanian, *Jurnal Masyarakat, Kebudayaan & Politik*, Vol. 28, No. 1 tahun 2015, hal 65-71
- Furqon. 2014. Analisis Manajemen dan Kinerja Rantai Pasokan Agribisnis Buah Stroberi di Kabupaten Bandung. *Jurnal IMAGE Vol 3 No 2 November 2014*
- Lokollo. 2012. Tinjauan Kritis Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia. *Bunga Rampai Rantai Pasok Komoditas Pertanian Indonesia*. IPB Press
- Mutmainnah & Sumardjo. 2014. Peran Kepemimpinan Kelompok Tani dan Efektivitas Pemberdayaan Petani, *Jurnal Sodality : Jurnal Sosiologi Pedesaan*, Desember 2014 hlm : 182-199
- Pringgodanu & Karyani. 2014. Pembiayaan Rantai Nilai Agribisnis Melon Emas (Cucumis melo l. Inodorus) Berorientasi Ritel Modern. Seminar Nasional “Pembangunan Inklusif di Sektor Pertanian” Jatinangor, 24 November 2014.
- Pernbert & Ryding. 2015. Developing Supply Chain Performance Measurement Dashboard. Dept of Engineering Logistics, Faculty of Engineering, Lund University.
- Pretko. tanpa tahun. Supporting The Innovative SCOR Model with A Balanced Scorecard. Diakses di http://www.mthink.com/legacy/www.ascet.com/content/pdf/ASC3_wp_pretko.pdf
- Raugh et.al. 2015. SWOT Analysis and Strategy Development for Forest Fuel Supply Chains ins South East Europe. *Forest policy & Economics Journal*. Diakses di https://www.researchgate.net/profile/Peter_Rauch/publication/282017135_SWOT_analysis_and_strategy_development_for_forest_fuel_supply_chains_in_South_East_Europe/links/5601779208aeb30ba7345cee/SWOT-analysis-and-strategy-development-for-forest-fuel-supply-chains-in-South-East-Europe.pdf
- Tsurayya & Kartika. 2015. Kelembagaan dan Strategi Peningkatan Daya Saing Komoditas Cabai Kabupaten Garut. *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol. 12 No. 1, Maret 2015 diakses online <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jmagr>
- Ulfa. 2015. Analisa Usaha Tani Melon Apollo berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Non SOP di Kota Cilegon. Laporan Skripsi Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen. IPB
- Zubaidi & Sa'diyah. 2012. Analisis Efisiensi Usaha Tani dan Pemasaran Melon di Kecamatan Muncar Kabupaten Banyuwangi, *Jurnal Buana Sains Vol 12 No 2: 19-26, 2012*
- Yuniar. 2012. Analisis Manajemen Rantai Pasok Melon di Kabupaten Karanganyar. Laporan Tesis. Program Studi Magister Agribisnis Program Pascasarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta. <http://bantenraya.com/info-bisnis/72-info-bisnis/6446-melon-golden-cilegon-terbaik-di-tanah-air>
- <http://www.antarabanten.com/berita/14670/distanak-banten-terus-tingkatkan-produksi-melon>