

Analisis Dampak Hilirisasi Industri Kakao di Indonesia

Sebastian Hadinata

Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Program Studi Magister Manajemen
(Jl. Merdeka No. 30, Bandung)
sebas.hadinata@gmail.com

Maria Merry Marianti

Sekolah Pascasarjana Universitas Katolik Parahyangan Program Studi Magister Manajemen
(Jl. Merdeka No. 30, Bandung)
merrym@unpar.ac.id

Abstract

Cocoa is one of Indonesia's plantation commodity that is important for the national economy. Cocoa plays a role in encouraging regional development and agro-industry. The purpose of this study was to find out the cocoa value chain in Indonesia and find out the impact of the downstream cocoa processing industry in Indonesia. The method used is literature study. The results of the analysis show that the downstreaming of the cocoa processing industry has a positive impact on Indonesia, the benefits of which are getting value added of raw material products, strengthening industrial structures, providing employment, attracting investors, and providing business opportunities in Indonesia.

Keywords: Cocoa, Value Chain, Downstream Industries, and Value Added

Abstrak

Kakao merupakan salah satu komoditas andalan perkebunan Indonesia yang cukup penting bagi perekonomian nasional. Kakao berperan dalam mendorong pengembangan wilayah dan agro industri. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui rantai nilai kakao yang ada di Indonesia dan mengetahui dampak hilirisasi industri pengolahan kakao di Indonesia. Hilirisasi industri pengolahan kakao berdampak positif di Indonesia, manfaatnya yaitu mendapatkan nilai tambah produk bahan mentah, memperkuat struktur industri, menyediakan lapangan kerja, menarik investor, dan memberi peluang usaha di Indonesia.

Kata Kunci: Kakao, Rantai Nilai, Hilirisasi Industri, and Value Added

Pendahuluan

Indonesia merupakan produsen kakao terbesar ketiga di dunia setelah negara Pantai Gading dan Ghana. Luas lahan tanaman kakao Indonesia ±92,448 Ha dengan produktivitas rata – rata 900 Kg / Ha. Tanaman kakao cocok hidup di Indonesia karena habitat alam tanaman kakao berada di hutan beriklim tropis. Kakao merupakan salah satu komoditas andalan perkebunan Indonesia yang cukup penting bagi perekonomian nasional. Kakao berperan dalam mendorong pengembangan wilayah dan agro industri. Pada tahun 2002, perkebunan kakao telah menyediakan lapangan kerja dan sumber pendapatan bagi sekitar 900 ribu kepala keluarga petani yang sebagian besar berada di Kawasan Timur Indonesia (KTI) serta memberikan sumbangan devisa terbesar ke tiga subsektor perkebunan setelah karet dan minyak sawit dengan nilai sebesar US \$701 juta (Departemen Perindustrian RI, 2007).

Kakao segar memiliki umur simpan yang sangat singkat, sehingga produsen biasanya memfermentasi dan mengeringkan biji mereka sendiri, yang sangat penting untuk rasa produk cokelat terakhir. Produsen berkisar dari produsen kecil independen yang menjual langsung ke mata rantai berikutnya, hingga produsen kecil yang menjadi bagian dari koperasi produsen besar, hingga produsen skala besar yang mungkin memiliki kapasitas untuk mengekspor atau bahkan mengolah biji mereka sendiri (Haynes, Cubbage, Mercer, & Sills, 2012).

Meskipun Indonesia adalah salah satu produsen dan eksportir biji kakao utama di dunia, Indonesia juga melakukan impor atas biji kakao impor biji kakao Indonesia ditujukan untuk memenuhi kebutuhan industri pengolahan kakao dalam proses pencampuran (*blending*) untuk mendapatkan cita rasa *milky* yang didapatkan dari biji kakao yang berasal dari Afrika guna menghasilkan *premium cocoa powder* yang berkualitas tinggi dan

beraroma kuat (Kementerian Perdagangan RI, 2014). Berikut adalah perbedaan antara biji kakao Indonesia dan Afrika

Tabel 1
Perbedaan Karakteristik Biji Kakao Afrika & Indonesia

Keterangan	Afrika	Indonesia
Cita Rasa	<i>Milky</i>	<i>Fruity</i>
Fat Content	54%	48%
Jenis	Fermentasi	Non – Fermentasi
Aroma	Kuat	Lemah
Bean Count	80 biji / 100 gr	120 biji / 100 gr

Sumber: AIKI, 2014

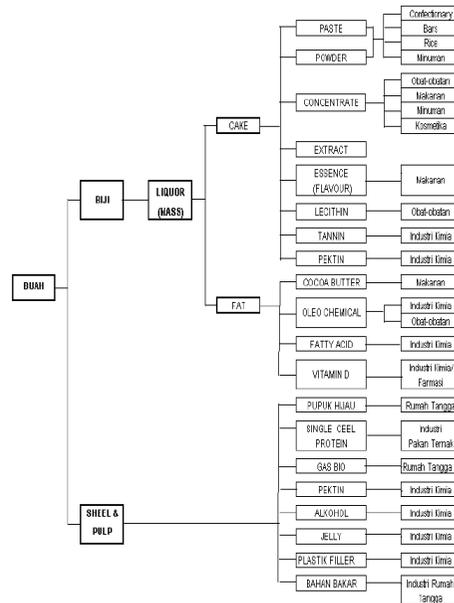
Mutu kakao Indonesia masih rendah terutama biji kakao produksi perkebunan rakyat. Pada umumnya biji kakao yang diperdagangkan dari petani ke pedagang, Sulawesi Selatan belum difermentasi (*non fermented*). Selain itu para petani juga pada umumnya tidak melakukan penyortiran baik sebelum pemecahan biji kakao maupun setelah pengeringan yang bertujuan untuk memisahkan kotoran atau kontaminan, namun biji kakao yang dimiliki tersebut langsung dikemas dan dijual ke pedagang pengumpul (pembeli) sehingga harga yang ditentukan oleh pembeli jauh di bawah harga pasar, karena dalam kondisi yang demikian dominasi pembeli sangat kuat dan sebaliknya posisi tawar petani sangat lemah (Manalu, 2018).

Berdasarkan data ekspor yang dipublikasikan oleh BPS, pada tahun 2007 – 2010 ekspor biji kakao mendominasi struktur ekspor biji kakao dan kakao olahan Indonesia, baik dari segi nilai maupun volume (Kementerian Perdagangan RI, 2014). Padahal, biji kakao dapat diolah menjadi berbagai macam produk dengan

nilai tambah yang lebih besar. Harga jual biji kakao di tingkat produsen bervariasi dari Rp. 23.000 – Rp. 27.000 per kg (Engelen & Akuba, 2016), sedangkan setelah diolah, misalnya menjadi bubuk cokelat, dapat dijual dengan harga di atas Rp. 100.000 per kg bergantung pada merk dan kualitas bubuk cokelat tersebut. Harga jual biji kakao di tingkat petani sangat dipengaruhi oleh kualitas biji kakao yang dihasilkan oleh petani. Semakin baik atau semakin kering biji kakao petani maka harga jualnya semakin tinggi. (Herawati, 2015).

Pada tahun 2010, Kementerian Perindustrian menginisiasi program hilirisasi industri. Program ini dimaksudkan untuk mendapatkan nilai tambah produk bahan mentah, memperkuat struktur industri, menyediakan lapangan kerja, dan memberi peluang usaha di Indonesia (Kementerian Perindustrian, 2012). Salah satu komoditas yang terdampak dari program ini yaitu industri kakao. Industri kakao memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Konsumsi kakao dunia cenderung meningkat tiap tahun terutama di negara – negara maju. Negara konsumen kakao terbesar masih dipegang negara – negara Eropa sebanyak 42.10%. Permintaan kakao berasal dari Belanda, Amerika Serikat, dan Jerman (Departemen Perindustrian, 2007). Konsumsi kakao Indonesia juga diproyeksikan akan terus meningkat menjadi 684.83 ribu ton pada tahun 2021 dengan rata – rata pertumbuhan 7.98% per tahun (Kementerian Pertanian, 2019).

Kakao dapat diolah menjadi berbagai macam produk, mulai dari bubuk cokelat, konsentrat, dsb seperti digambarkan dalam pohon industri kakao dibawah ini.



Gambar 1
Pohon Industri Kakao
Sumber: Departemen Perindustrian RI (2007)

Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dampak hilirisasi industri kakao di Indonesia.

Kerangka Teoritis

Nilai (*value*) adalah jumlah yang mau dibayarkan oleh pembeli untuk apa yang diberikan oleh perusahaan. Rantai Nilai (*Value Chain*) merupakan sekumpulan aktivitas bisnis dimana di setiap tahapan/langkah dalam aktivitas bisnis tersebut menambahkan nilai terhadap barang dan jasa organisasi yang bersangkutan. Rantai nilai menghubungkan produsen bahan baku, perantara, perusahaan pengolahan, penjualan pasar, penyedia layanan dan pihak yang berbeda, yang kegiatannya mempromosikan daya saing satu lain di pasar dan pemeliharaannya

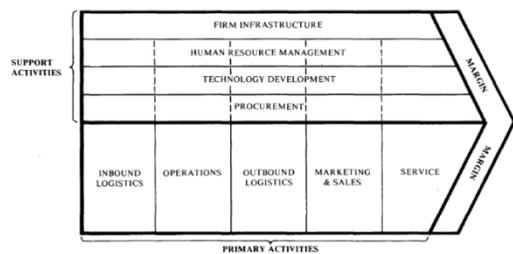
melalui pengenalan akan inovasi dalam proses rantai nilai (Keshelashvili, 2018).

Rantai pasokan merupakan suatu konsep penerapan sistem logistik yang terintegrasi dalam aktivitas bisnis, yang merupakan mata rantai penyediaan barang dari bahan baku sampai barang jadi. Ada tiga macam aliran yang harus dikelola di dalam rantai pasokan. Pertama adalah aliran produk dari hulu (*upstream*) ke hilir (*downstream*), kedua adalah aliran uang yang mengalir dari hilir ke hulu, dan yang ketiga adalah aliran informasi yang mengalir dari hulu ke hilir dan dari hilir ke hulu (Negara, Aviantara, & Yuliyanti, 2017). Sebagai konsekuensi dari globalisasi, rantai pasokan global biasanya ditandai dengan penggunaan transportasi yang lebih besar dengan implikasi yang jelas pada lingkungan dan mendorong perilaku lokal yang mungkin tidak berkelanjutan secara sosial (misal, eksploitasi tenaga kerja murah) (Syahrudin, 2011).

Jika hilirisasi dilakukan dalam industri, akan terjadi efisiensi biaya, karena dapat menghilangkan beberapa komponen biaya, seperti biaya *marketing* dan/atau distribusi. Hal ini juga berlaku di Industri kakao. Mengingat pemerintah Indonesia berusaha untuk meningkatkan penjualan hasil olahan kakao (Kementerian Perindustrian Indonesia, 2019), hilirisasi dirasa akan efektif jika dapat diterapkan dengan baik. Saat biaya produksi dipangkas, sektor *downstream* justru dapat meningkatkan produksi, karena biaya untuk memperoleh bahan baku akan lebih murah. (Fatimah & M, 2019)

Analisis rantai nilai membantu perusahaan memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk/layanan. Nilai dimulai dari bahan baku ke konsumen akhir yang menerima produk/layanan (Simatupang, Pboonrungrroj, & William, 2017).

Rantai nilai memengaruhi secara langsung *marketing*, strategi bisnis, dan juga pengambilan keputusan dalam suatu bisnis (Abelhadi, 2016). Analisis Rantai Nilai (*Value Chain Analysis*) merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Dalam analisis rantai nilai, ada 2 aktivitas bisnis, yaitu aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*). Aktivitas utama adalah aktivitas yang berhubungan dengan pembuatan secara fisik dari suatu produk, penjualan, dan transfer kepada pembeli termasuk juga *aftersale assistance*. Aktivitas pendukung mendukung kegiatan utama dan satu sama lain dengan menyediakan input yang dibeli, teknologi, sumber daya manusia, dan berbagai fungsi perusahaan (Porter, 1985).



Gambar 2
Porter's Value Chain
Sumber: Porter (1985)

Strategi adalah cara untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Strategi yang baik adalah strategi yang menghasilkan keunggulan kompetitif tersebut. Keunggulan kompetitif dimiliki suatu perusahaan saat perusahaan tersebut mampu membuat nilai ekonomi lebih dibandingkan pesaingnya. Proses manajemen strategis adalah urutan analisis dan pilihan yang dapat meningkatkan kemungkinan suatu perusahaan memilih strategi yang baik (Barner & Hesterly, 2012). Keunggulan kompetitif untuk suatu organisasi tidak hanya mencocokkan atau melampaui apa yang dapat dilakukan pesaing, tetapi memastikan apa yang diinginkan atau

diharapkan pelanggan dari suatu organisasi dan kemudian memuaskan pelanggan secara menguntungkan, bahkan terkadang melebihi tingkat harapan mereka (Vattikoti, 2018).

Proses manajemen strategi terdiri dari beberapa tahapan sebagai berikut



Gambar 3
The Strategic Management Process
Sumber: Barner & Hesterly (2012)

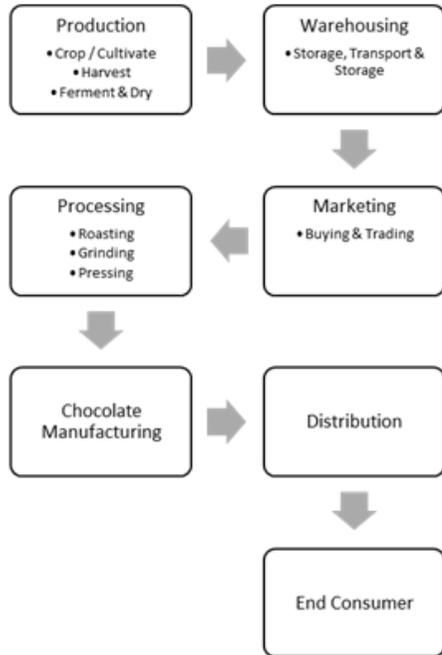
Menurut KBBI, Industri adalah kegiatan memproses atau mengolah barang dengan menggunakan sarana dan peralatan, misalnya mesin. Salah satu klasifikasi industri yaitu industri hilir, artinya industri yang memproduksi barang yang siap dipakai oleh konsumen. Jadi, hilirisasi industri dapat diartikan sebagai proses perubahan dari industri yang memproduksi bahan baku menjadi industri yang memproduksi barang yang siap dipakai oleh konsumen.

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan terhadap industri kakao di Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur. Data didapatkan dari Badan Pusat Statistik, Kementerian Perindustrian, Kementerian Perdagangan, dan *International Cocoa Organization (ICCO)*.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Rantai nilai dalam industri kakao adalah sebagai berikut:

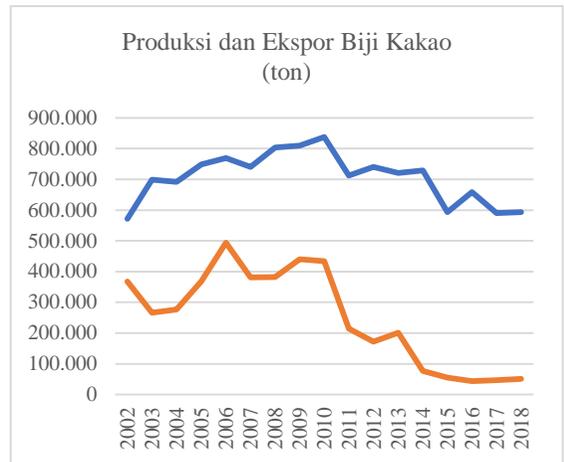


Gambar 4
Rantai Nilai dalam Industri Kakao
Sumber: Putri, Sutopo, Prihawantara, & Matheos (2015)

Jika dilihat dari rantai nilai industri kakao diatas, dapat disimpulkan bahwa keputusan pemerintah Indonesia untuk menerapkan hilirisasi di industri ini akan memberikan dampak yang baik. Kemungkinan keuntungan yang diperoleh oleh pemerintah Indonesia akan lebih besar karena, biaya dari hulu dapat lebih dihemat, yaitu dengan mengurangi biaya pemasaran dan distribusi bahan baku (Anwar, Ashari, & Indrayenti, 2010). Mengingat nilai bahan baku merupakan komponen biaya terbesar dalam pengolahan kakao (Obeng & Adu, 2014), maka dengan adanya hilirisasi dapat memberikan keuntungan tambahan bagi Indonesia.

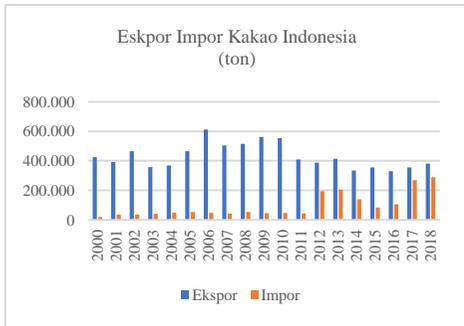
Berdasarkan rantai nilai industri kakao diatas, apabila Indonesia mengekspor kakao dalam bentuk biji, nilai tambah yang didapat dari biji kakao akan lebih sedikit daripada mengekspor kakao olahan. Oleh karena itu, dengan kebijakan hilirisasi industri yang diinisiasi pemerintah, seharusnya Indonesia bisa mendapatkan keuntungan dari proses pengolahan biji kakao.

Berikut adalah data produksi biji kakao Indonesia yang didapat dari Kementerian Pertanian Indonesia dan data ekspor biji kakao yang didapat dari Badan Pusat Statistik (BPS).



Gambar 5
Produksi dan Ekspor Biji Kakao Indonesia
Sumber: Data Produksi: Kementerian Pertanian (2019)
Data Ekspor: <https://bps.go.id/>

Berikut adalah volume ekspor impor kakao Indonesia. Volume ekspor impor ini bukan hanya biji kakao tetapi juga termasuk kakao olahan. Data ini didapat dari Kementerian Pertanian RI.



Gambar 6

Ekspor Impor Kakao Indonesia

Sumber: Kementerian Pertanian (2019)

Volume produksi kakao Indonesia cenderung meningkat dari tahun ke tahun meskipun pada tahun 2010 – 2018 menurun. Ekspor biji kakao Indonesia turun drastis pada tahun 2011 dari 433 ribu ton menjadi 50 ribu ton pada tahun 2018, sedangkan volume ekspor kakao Indonesia tidak banyak berubah dari tahun 2011 sampai tahun 2018. Ini adalah dampak dari program hilirisasi industri yang diinisiasi kementerian perindustrian pada tahun 2010.

Volume ekspor kakao yang tidak banyak berubah pada tahun 2011 – 2018 mengindikasikan bahwa program hilirisasi industri berjalan dengan baik. Artinya Indonesia berhasil mempertahankan ekspor biji kakao dan mengubah ekspor biji kakao menjadi ekspor kakao olahan.

Hilirisasi industri pengolahan kakao diarahkan untuk menghasilkan bubuk coklat, lemak coklat, makanan, dan minuman dari coklat, serta suplemen dan pangan fungsional berbasis kakao (Kementerian Perindustrian, 2016). Hilirisasi industri kakao juga berdampak terhadap penyerapan tenaga kerja dan perkembangan perusahaan pengelola kakao

di Indonesia. Seperti pada data berikut yang didapat dari Kementerian Perdagangan.

Tabel 2
Perkembangan Kinerja Industri Pengolahan Kakao Indonesia

URAIAN	SATUAN	TAHUN				
		2011	2012	2013*	2014*	2015*
Jumlah Perusahaan	Unit Usaha	16	16	18	19	20
Jumlah Tenaga Kerja	Orang	4,300	4,300	5,300	5,800	6,000
Kapasitas Terpasang	Ton	580,000	580,000	700,000	790,000	850,000
Kapasitas Terpakai	Ton	268,000	310,000	400,000	500,000	600,000
Utilitas	%	46.21	53.45	57.14	63.29	70.59
Produksi Kakao Olahan	Ton	222,851	256,066	324,000	405,000	486,000

Sumber: Kementerian Perdagangan RI (2014)

Catatan: Tahun 2013 s/d 2015 masih berupa proyeksi

Meskipun tahun 2013 s/d tahun 2015 masih berupa data proyeksi, kita dapat melihat bahwa tren industri pengolahan kakao diprediksi akan terus membaik dari segi utilitas, produksi, dan penyerapan jumlah tenaga kerja. Hal ini didukung oleh laporan tahunan yang diterbitkan oleh Kementerian Perdagangan, yang menyatakan bahwa Indonesia kini telah bertransformasi dari negara produsen biji kakao nomor empat dunia menjadi negara industri pengolah kakao terbesar ke dua di dunia. Nilai investasi pada industri ini di tahun 2018 mencapai Rp8,4 triliun. Sementara itu, ekspor produk kakao olahan pada 2018 mencapai USD 1,12 miliar atau sebanyak 325.186 ton (Kementerian Perdagangan, 2019).

Sejak bea keluar (BK) kakao berlaku pada 2010 lalu, investasi sektor hilir kakao terus mengalir. Asosiasi Industri Kakao Indonesia (AIKI) mencatat, investor yang bakal masuk antara lain Archer Daniels Midland Cocoa (ADM Cocoa) berasal dari Singapura dan JB Cocoa

berasal dari Malaysia. Selain investasi baru, ada pula perusahaan pengolah kakao yang sempat mati suri akibat kekurangan bahan baku, kini beroperasi lagi (Handoyo, 2012).

Meskipun kebijakan hilirisasi industri mengundang investor untuk masuk dalam industri pengolahan kakao, ada juga dampak negatif yang terjadi, yaitu besarnya impor kakao. Meskipun Indonesia perlu impor untuk keperluan cita rasa dan kualitas, namun volume impor meningkat jauh dari 43,685 ton pada tahun 2011 menjadi 289,002 ton pada tahun 2018. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya volume produksi dan kualitas kakao lokal. Produktivitas lahan kakao Indonesia masih berkisar di angka 0.39 ton/ha sedangkan Negara-negara lain adalah sebagai berikut:

Tabel 3
Produktivitas Lahan Kakao di Dunia

No.	Negara	Produktivitas (Ton/ha)					Rata-rata
		2013	2014	2015	2016	2017	
1	Thailand	1.63	3.43	3.05	3	2.78	2.78
2	Guatemala	2.9	2.63	2.61	2.67	2.71	2.7
3	Saint Lucia	1.58	1.6	1.61	1.63	1.65	1.61
4	Togo	0.85	0.87	0.9	0.93	0.95	0.9
5	Madagaskar	0.87	0.87	0.87	0.87	0.86	0.87
6 s/d 27
28	Indonesia	0.41	0.42	0.35	0.39	0.38	0.39

Sumber: Kementerian Pertanian (2019)

Indonesia dapat meningkatkan produksi kakao tanpa penambahan luas lahan kakao, yaitu dengan meningkatkan produktivitas lahan kakao. Produktivitas kakao dapat ditingkatkan dengan menggunakan bibit unggul, pemberdayaan petani, dukungan pemerintah, dsb.

Simpulan dan Saran

Simpulan

Industri kakao di Indonesia memiliki potensi besar untuk dikembangkan. Saat ini, dengan kebijakan hilirisasi industri, perkembangan industri kakao di Indonesia sudah menuju ke arah yang lebih baik. Dengan melakukan pengolahan di dalam negeri, ada banyak manfaat yang didapatkan, diantaranya adalah mendapatkan nilai tambah produk bahan mentah, memperkuat struktur industri, menyediakan lapangan kerja, menarik investor, dan memberi peluang usaha di Indonesia.

Dengan penerapan kebijakan hilirisasi ini juga didapatkan keuntungan lebih bagi pemerintah karena adanya efisiensi biaya yang dilakukan. Pengurangan beberapa komponen biaya bahan baku dapat dikurangi, sehingga industri pengolahan biji kakao dapat memperoleh bahan baku dengan harga yang lebih murah. Hal ini juga dapat memberikan nilai positif bagi perkembangan industri ini, karena dapat bersaing dalam segi harga.

Hasil lain dari kebijakan hilirisasi ini terlihat dari menurunnya volume ekspor biji kakao tanpa penurunan ekspor kakao yang signifikan, perusahaan pengolah kakao yang bangkit lagi setelah mati suri, peningkatan utilitas industri pengolahan kakao, peningkatan penyerapan tenaga kerja, dan peningkatan produksi kakao olahan.

Saran

Kebijakan hilirisasi industri memberikan kesempatan bagi para pelaku usaha, kebijakan ini membuka banyak peluang usaha baru di industri kakao, baik dari produksi maupun pengolahan kakao. Dengan usaha-usaha baru maka akan terbuka lapangan pekerjaan dan ekspor Indonesia akan meningkat.

Pemerintah masih perlu melakukan banyak hal untuk meningkatkan produksi biji kakao dan industri pengolahan kakao.

Produktivitas lahan kakao Indonesia perlu ditingkatkan misalnya dengan cara melibatkan para ahli di bidang pertanian & perkebunan, menggunakan bibit unggul, dan melakukan penyuluhan bagi petani-petani di daerah. Petani kecil memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi pada ekonomi nasional dan internasional, tetapi cenderung kurang memiliki alat yang tepat, berarti, petani kecil memerlukan jaringan atau informasi untuk menjadi lebih kompetitif (Najera, 2017). Untuk meningkatkan kinerja industri kakao, pemerintah perlu membuat kebijakan ekspor— impor yang mendukung, membuat kebijakan yang memberikan kesejahteraan bagi para petani, dan juga memberi kemudahan bagi para pelaku usaha di industri kakao.

Untuk peneliti selanjutnya, sebaiknya penelitian dilakukan langsung melalui studi lapangan dan pengambilan data lapangan secara langsung. Dengan mengambil data secara langsung, data yang didapatkan akan lebih akurat dan *valid*.

Daftar Pustaka

- Abelhadi. (2016). The Impact of Value Chain Analysis on the Global Competitiveness of Sudan Dairy Industry. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 12-20.
- Antriyandarti, E. (2015). Competitiveness and Cost Efficiency of Rice Farming in Indonesia. *Journal of Rural Problems*.
- Anwar, C., Ashari, L. F., & Indrayenti. (2010). Harga Pokok Produksi Dalam Kaitannya Dengan Penentuan Harga Jual Untuk Pencapaian Target Laba Analisis. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*.
- Badan Pusat Statistik. (2016). *Statistik Kakao Indonesia*. Jakarta.
- Barner, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concept and Cases 4th Ed*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Departemen Perindustrian RI. (2007). *Gambaran Sekilas Industri Kakao*. Jakarta: Sekretariat Jendral Kementerian Perindustrian.
- Engelen, A., & Akuba, R. H. (2016). Analisis Rantai Nilai Kakao di Kabupaten Boalemo, Provinsi Gorontalo.
- Fatimah, & M, S. (2019). Efisiensi Biaya Produksi Sebagai Pengendalian Biaya Produksi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 13.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Handoyo. (2012, Desember 26). Mutu Industri Pengolahan Kakao Bermula dari Hulu. Retrieved from <https://industri.kontan.co.id/news/mutu-industri-pengolahan-kakao-bermula-dari-hulu>
- Haynes, J., Cabbage, F., Mercer, E., & Sills, E. (2012). The Search for Value and Meaning in the Cocoa Supply Chain in Costa Rica. *Sustainability*, 1466-1487.
- Herawati, A. R. (2015). Kinerja dan Efisiensi Rantai Pasok Biji Kakao di Kabupaten Pasaman, Sumatera Barat. *TIDP*, 43-50.
- Kementerian Perdagangan. (2019). *Konferensi Kakao Internasional Indonesia ke-7*. Nusa Dua, Bali.
- Kementerian Perdagangan RI. (2014). *Analisis Pembebasan Bea Masuk Biji Kakao*. Jakarta: Badan Pengkajian dan Pengembangan Kebijakan Perdagangan.

- Kementerian Perindustrian. (2012). *Hilirisasi Industri Mutlak*. Jakarta. Retrieved from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/5118/Hilirisasi-Industri-Mutlak>
- Kementerian Perindustrian. (2016). *Hilirisasi Industri Olahan Kakao Berbuah Manis*. Retrieved from <http://www.kemenperin.go.id/artikel/16610/Hilirisasi-Industri-Olahan-Kakao-Berbuah-Manis>
- Kementerian Perindustrian Indonesia. (2019). *Gambaran Sekilas Industri Kako*.
- Kementerian Pertanian. (2019). *Outlook Kakao*. Jakarta: Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian.
- Keshelashvili, G. (2018). Value Chain Management in Agribusiness. *International Journal of Business and Management*, 59-77.
- Manalu, R. (2018). Pengolahan Biji Kakao Produksi Perkebunan Rakyat untuk Meningkatkan Pendapatan Petani. *Pusat Penelitian Perkembangan Ilmu IPTEK (PAPPITEK) - LIPI*, 99 - 111.
- Najera, J. (2017). Integration of Small Farmers into Global Value Chains: Challenges and Opportunities Inside The Current Global Demand. *TEC Empresarial*, 7-15.
- Negara, I. A., Aviantara, I. A., & Yuliyanti, N. L. (2017). Sistem Manajemen Rantai Pasokan terhadap Nilai Tambah dan Kelembagaan Biji Kakao (*Theobroma Cacao L.*) di Kecamatan Selemadeg Timur Kabupaten Tabanan. *Jurnal BETA (Biosistem dan Teknik Pertanian)*, 1-9.
- Nurhadi, E., Hidayat, S., Indah, P., & Harya, I. (2019). Keberlanjutan Komoditas Kakao Sebagai Produk Unggulan Agroindustri dalam Meningkatkan Kesejahteraan Petani. *Jurnal Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian*.
- Obeng, I. A., & Adu, K. O. (2014). Cost efficiency of cocoa farmers in Twifo Hemang Lower Denkyira Area in Central Region of Ghana. *Munich Personal RePEc Archive*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Putri, A. S., Sutopo, W., Prihawantara, S., & Matheos, R. C. (2015). Value Chain Improvement for Cocoa Industry in Indonesia by Input - Output Analysis.
- Simatupang, T., Pboonrunroj, P., & William, S. J. (2017). The Emergence of Value Chain Thinking. *International Journal of Value Chain Management*, 1-16.
- Syahrudin, N. (2011). Towards Traceability in Cocoa - Chocolate Supply Chain. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-12.
- van Dijk, M. P., & Trienekens, J. (2012). *Global Value Chains: Linking Local Producers from Developing Countries to International Markets*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Vattikoti, K. (2018). Critical Evaluation of Value Chain Analysis for Assessing Competitive Advantage - A Study on Select Companies of E-Tailing Industry. *Academy of Strategic Management Journal*, 1-14.