

FORMULASI STRATEGI RANTAI PASOK TEPUNG TERIGU UNTUK INDUSTRI KECIL MENENGAH DI KABUPATEN JEMBER

Formulation of Wheat Flour Supply Chain Strategy for Small and Medium Enterprises in Jember Regency

Bambang Herry Purnomo^{1)*}, Andrew Setiawan Rusdianto¹⁾, Yurika Widya Dewi¹⁾

¹⁾Jurusan Teknologi Hasil Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Jember

Jalan Kalimantan No. 37 Kampus Tegalboto, Jember 68121

*E-mail: binauf06@yahoo.com

ABSTRACT

Wheat flour is the raw material that often used by food industrial. Small and Medium Entyties has a significant contribution to Indonesian economy growth. Common problems faced by SMEs is often the price fluctuations of wheat flour and difficult to obtain wheat flour sustainability as raw material by affordable price, so it must be made supply chain management of wheat flour to handle the problems in order to increased of SMEs based wheat flour. The aim of this research is to analyze the supply chain system of wheat flour, analyze strengths and weaknesses in the supply chain, formulated supply chain strategy of wheat flour to increase the competitiveness of SMEs based wheat flour in Jember. This research was conducted in three stages, namely preliminary stage through literature, alternative determination stage using SWOT and strategy selection stage using AHP. The results is a good strategy to increase the competitiveness of SMEs based wheat flour in Jember is to increase the productivity of SMEs based wheat flour.

Keywords: *supply chain, wheat flour, Small and Medium Entyties (SMEs) based wheat flour, SWOT, AHP*

PENDAHULUAN

Tepung terigu banyak digunakan oleh industri makanan sebagai bahan baku dalam mengolah suatu produk pangan. Kebutuhan tepung terigu dalam negeri paling besar berasal dari kelompok industri kecil menengah (IKM) (Sarwanto, 2008). Industri kecil menengah merupakan jenis usaha yang mempunyai potensi pasar semakin meningkat setiap tahun sehingga berdampak pada peningkatan kebutuhan tepung terigu di Indonesia, dapat ditunjukkan pada data BPS. Pada tahun 2010 konsumsi tepung terigu di Indonesia sebanyak 4,3 juta ton, sedangkan pada tahun 2011 meningkat menjadi 4,6 juta ton. Selain itu juga didukung dengan adanya data BPS tentang peningkatan volume impor tepung terigu. Pada tahun 2010 sebanyak 4,8 juta ton dan pada tahun 2011 angka tersebut meningkat menjadi 5,2 juta ton (Badan Pusat Statistik, 2011).

Peningkatan kebutuhan tepung terigu di Indonesia berpengaruh terhadap peningkatan kebutuhan tepung terigu di Kabupaten Jember. Peningkatan kebutuhan tepung terigu pada tahun 2010 sebanyak 4,8 ribu ton sedangkan persediaan tepung terigu sebanyak 5,1 ribu ton, pada tahun 2011 kebutuhan tepung terigu meningkat menjadi 5,4 ribu ton sedangkan persediaannya 5,6 ribu ton, begitu pula pada tahun 2012 kebutuhan tepung terigu meningkat menjadi 6,1 ribu ton sedangkan persediaannya 5,9 ribu ton. Data tersebut menunjukkan bahwa antara persediaan dengan kebutuhan tepung terigu tidak seimbang, sehingga akan mempengaruhi terhadap kerugian IKM dan pelaku-pelaku lainnya pada rantai pasok.

Peningkatan kebutuhan tepung terigu di Kabupaten Jember disebabkan karena jumlah IKM berbasis tepung terigu yang

semakin meningkat. Pada tahun 2010 hingga 2012 jumlah IKM di Kabupaten Jember meningkat 98% (Disperindag, 2012). Selain itu peningkatan kebutuhan dipengaruhi oleh pendapatan perkapita yang mengalami peningkatan. Pada tahun 2009 sebesar Rp 8.935,09/kg, meningkat pada tahun 2010 menjadi Rp 9.964,29/kg dan meningkat kembali pada tahun 2011 menjadi Rp 11.133,79/kg. Meningkatnya pendapatan perkapita menyebabkan daya beli masyarakat tinggi. Namun terjadi permasalahan ketika adanya inflasi terhadap harga umum. Pada tahun 2009, laju inflasi di Kabupaten Jember adalah 3,66 %. Meningkat pada tahun 2010 menjadi 7,25% dan meningkat kembali pada tahun 2011 menjadi 10,63%. Laju inflasi menyebabkan IKM untuk meningkatkan daya saingnya.

Peningkatan daya saing dipengaruhi oleh fluktuasi harga terigu yang melampaui kemampuan IKM. Pada tahun 2011, harga tepung terigu berkisar Rp 6.290,00/kg. Pada tahun 2012, meningkat menjadi Rp 6.900,00/kg dan tahun 2013, harga menurun menjadi Rp 6.650,00/kg. Oleh sebab itu, IKM berbasis tepung terigu harus mampu meningkatkan daya saing dengan meningkatkan keefektifan kinerja rantai pasok tepung terigu.

Menurut Indrajit (2002), rantai pasok merupakan jaringan dari berbagai organisasi yang saling berhubungan. Rantai pasok tepung terigu di Kabupaten Jember berfungsi untuk meningkatkan daya saing IKM sehingga berpengaruh terhadap pelaku-pelaku lainnya. IKM membutuhkan bahan baku tepung terigu dari segi faktor harga dan kesinambungan memperoleh bahan baku tepung terigu menyebabkan lemahnya peningkatan daya saing IKM berbasis tepung terigu sehingga diperlukan peningkatan keefektifan rantai pasok tepung terigu dengan formulasi strategi rantai pasok. Formulasi strategi rantai pasok untuk mengoptimalkan permasalahan yang terjadi dengan

menggunakan metode SWOT dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

METODE PENELITIAN

Rancangan Percobaan

Data yang dikumpulkan berupa data sekunder dan primer. Penyebaran kuisioner dilakukan sebanyak 2 tahap, tahap pertama berdasarkan metode SWOT yaitu pemilihan rating dan bobot sehingga dihasilkan beberapa strategi dan tahap kedua berdasarkan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yaitu pemilihan alternatif strategi untuk menentukan atau membangun strategi bagi IKM produk berbasis tepung terigu.

Responden yang digunakan untuk mendapatkan beberapa strategi dalam metode SWOT yaitu 6 responden yang terdiri dari 3 responden untuk pemilihan bobot dan 3 responden untuk pemilihan rating. Responden untuk pemilihan bobot terdiri dari 1 responden IKM, 1 responden 1 responden sub distributor dan 1 responden distributor. Responden untuk pemilihan rating terdiri dari 1 responden IKM, 1 responden retail dan 1 responden sub distributor. Responden yang digunakan untuk menentukan atau membangun strategi bagi IKM produk berbasis tepung terigu dalam metode AHP yaitu 5 responden yang terdiri dari 1 responden perguruan tinggi, 1 responden bogasari Surabaya, 1 responden Dinas Perindustrian dan perdagangan, 1 responden distributor dan 1 responden IKM produk berbasis tepung terigu. Data skunder diperoleh dari studi pustaka dalam rangka memperoleh landasan teoritis yaitu data dari Badan Pusat Statistik (BPS) dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan.

Jenis sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Keterbatasan didalam penelitian menyebabkan sampel harus di ambil secara *purposive sampling*, namun pengambilan sampel secara *purposive*

sampling harus sesuai dengan kriteria yang diperlukan (Anonim, 2011)

Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian yang digunakan terdapat tiga langkah, antara lain:

1. Tahap pertama adalah tahap pendahuluan dengan melakukan *survey* awal yang berguna mengetahui permasalahan nyata, selanjutnya memperkuat hasil *survey* dengan pustaka.
2. Tahap kedua yaitu tahap penentuan alternatif SWOT. Pengolahan dan analisis data untuk identifikasi rantai pasok tepung terigu pada IKM menggunakan analisis deskriptif. Faktor internal dan eksternal yang digunakan dalam analisis SWOT adalah faktor dengan nilai skor tiga tertinggi, selanjutnya disusun struktur hirarki. Kemudian melakukan wawancara mendalam kepada para pakar atau ahli. Data dari pakar dianalisis menggunakan metode AHP.
3. Tahap ketiga merupakan tahapan terakhir berupa tahap formulasi strategi. Dimana tahap ini dari alternatif strategi yang didapatkan melalui metode SWOT dilakukan analisis kembali menggunakan

metode AHP untuk mendapatkan strategi rantai pasok sehingga didapatkan formulasi strategi rantai pasok tepung terigu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

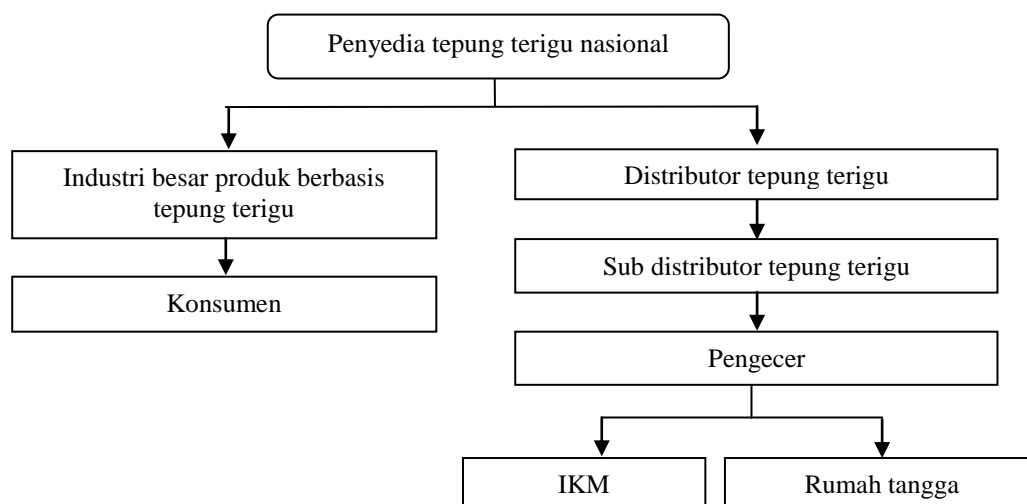
Rantai Pasok Tepung Terigu

Rantai pasok tepung terigu secara umum dapat dijelaskan mulai dari awal ketersediaan tepung terigu nasional hingga bahan baku menjadi sebuah produk. Rantai pasok tepung terigu secara umum dapat dilihat pada **Gambar 1**.

Struktur Rantai Pasok Tepung Terigu

Rantai pasokan terdiri dari rangkaian kegiatan produktif yang terhubung antara aktifitas nilai yang satu dengan yang lain. Pada penelitian ini kondisi nyata dikaji berdasarkan pengamatan pada pelaku dalam rantai pasok. Secara lebih mendalam, kajian kondisi rantai pasok tepung terigu saat ini turut dilakukan untuk menjadi gambaran dalam perancangan model rantai pasokan IKM berbasis tepung terigu.

Kajian ini menjadi sangat penting dilakukan demi kelangsungan IKM berbasis tepung terigu. IKM berbasis tepung terigu dituntut dapat memasok



Gambar 1. Rantai pasok tepung terigu secara umum

produknya secara kontinyu dan memenuhi kebutuhan pelanggannya, sehingga pasokan bahan baku tepung terigu menjadi penting.

Rantai pasok tepung terigu di Kabupaten Jember yaitu dimulai dari distributor terigu yang kemudian mendistribusikan terigu ke sub distributor, retail terigu dan selanjutnya ke IKM berbasis tepung terigu. Dalam penyediaan bahan baku, distributor terigu tidak memiliki pertimbangan volume pemesanan karena mekanisme integrasi dalam rantai pasok tidak berjalan dengan baik sehingga volume terigu yang harus disediakan tidak seimbang dengan kebutuhan IKM. Integrasi rantai pasok yang tidak berjalan dengan baik akan menyebabkan persediaan tepung terigu untuk memenuhi permintaan dapat mengalami kekurangan atau kelebihan. (Nursantiyah, 2009). Rantai pasok tepung terigu di Kabupaten Jember dapat dilihat pada **Gambar 2**.

Aktivitas Pelaku Rantai Pasok Terigu

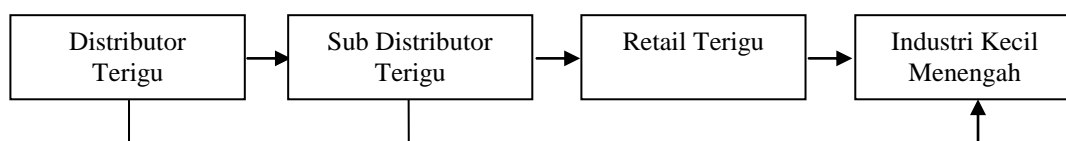
Rantai pasok tepung terigu terdiri dari pelaku-pelaku distribusi tepung terigu antara lain distributor tepung terigu, sub distributor tepung terigu, retail tepung terigu dan IKM berbasis tepung terigu. Aktifitas distributor tepung terigu yaitu sebagai penyedia tepung terigu dalam skala besar untuk sub distributor tepung terigu.

Distributor tepung terigu di Kabupaten Jember mendapatkan tepung terigu langsung dari Surabaya melalui proses pengiriman. Sub distributor tepung terigu sebagai penyedia tepung terigu dalam skala menengah untuk retail maupun IKM berbasis tepung terigu,

sedangkan pelaku retail tepung terigu sebagai penyedia tepung terigu dalam skala kecil, namun retail tepung terigu terkadang juga sebagai penyedia tepung terigu bagi IKM. Pelaku IKM memiliki aktivitas sebagai pengolah bahan baku menjadi produk yang dibutuhkan oleh masyarakat. IKM dapat mengambil tepung terigu dari sub distributor ataupun retail tepung terigu.

Kondisi Rantai Pasok Tepung Terigu di Kabupaten Jember

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan di lapang mengenai rantai pasok tepung terigu didapatkan kondisi rantai pasok tepung terigu di Kabupaten Jember yaitu mata rantai pertama dalam rantai pasok tepung terigu adalah distributor. Rantai pasok tepung terigu berdasarkan aliran barang yang mengalir dari hulu ke hilir terjadi pada distributor sebagai penyedia tepung terigu terbesar di Kabupaten Jember, subdistributor sebagai penyedia tepung terigu dengan jumlah sedang, retail sebagai penyedia dalam jumlah kecil. Distributor tepung terigu merupakan awal masuknya tepung terigu di kemudian disalurkan ke sub distributor dalam jumlah banyak. Subdistributor menjual tepung terigu dalam jumlah sedang ke retail dan IKM, namun IKM juga dapat membeli tepung terigu ke retail dalam jumlah sedikit. Rantai pasok berdasarkan aliran uang (finansial), mengalir dari hilir ke hulu terjadi mulai dari IKM, retail, sub distributor dan distributor. Aliran informasi terjadi IKM ke pelaku retail atau IKM langsung ke sub distributor, retail ke sub distributor, subdistributor ke distributor dan sebaliknya.



Gambar 2. Rantai pasok tepung terigu di Kabupaten Jember (Sumber: Data lapangan diolah, 2012)

Analisis Strategi Rantai Pasok Tepung Terigu dengan Metode SWOT

Analisis kondisi internal dan eksternal

Penilaian faktor internal dan eksternal dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dan respon IKM berbasis tepung terigu. Penilaian faktor internal dan eksternal dengan analisis *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) sehingga didapatkan skor pada masing-masing faktor dan dipilih 3 skor tertinggi, selanjutnya dilakukan analisis strategi menggunakan analisis SWOT. **Tabel 1** menyajikan faktor internal dan eksternal skor tertinggi.

Matriks SWOT

Matriks SWOT berfungsi untuk mendata seluruh indikasi organisasi secara jelas, sehingga memudahkan dalam

mencari strategi yang tepat dan efektif. Matriks SWOT adalah alat untuk menyusun faktor-faktor strategis yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Tabel 2 menyajikan matriks SWOT.

Kerangka kerja matriks SWOT berfungsi untuk memetakan berbagai kemungkinan atau alternatif strategi dengan membandingkan kekuatan dengan peluang (S-O), kekuatan dengan ancaman (S-T), kelemahan dengan peluang (W-T) serta kelemahan dengan ancaman (W-O) sehingga akan didapatkan empat tipe strategi. Berikut adalah rumusan alternatif strategi yang telah dibangkitkan dari matriks SWOT.

Tabel 1. Faktor internal dan eksternal skor tertinggi

No	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1.	Adanya keinginan/motivasi IKM untuk meningkatkan daya saing.	0,513	4	2,053
2.	Inovasi produk pangan berbasis Tepung terigu.	0,273	3,302	0,901
3.	Pangsa pasar tepung terigu tersedia cukup besar, mengingat tepung terigu merupakan pangan pokok kedua setelah beras.	0,133	4	0,534
No	Kelemahan	Bobot	Rating	Skor
1.	IKM tidak dapat bersaing apabila mendapatkan tepung terigu dengan harga yang tidak terjangkau.	0,395	2	0,790
2.	Pesaing antar IKM berbasis tepung terigu yang semakin meningkat.	0,338	1,587	0,536
3.	Kualitas sumber daya manusia dalam melakukan pengepakan atau pengemasan tepung terigu masih tergolong rendah.	0,197	1,260	0,248
No	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1.	Meningkatnya minat konsumen akan produk pangan berkualitas.	0,480	3,634	1,744
2.	Adanya infrastruktur mendukung.	0,269	4	1,075
3.	Adanya koperasi yang membantu perkembangan IKM.	0,189	3,302	0,624
No	Ancaman	Bobot	Rating	Skor
1.	Adanya pemasaran produk berbasis terigu dari industri besar kota lain ke Jember.	0,307	1,587	0,487
2.	Adanya inflasi sehingga dapat meningkatkan harga tepung terigu.	0,215	2	0,431
3.	Adanya peningkatan bia masuk impor terigu.	0,207	1,587	0,329

Tabel 2. Matriks SWOT rantai pasok tepung terigu

Eksternal	Internal	Kekuatan (<i>Strengths</i>) 1. Adanya keinginan/ motivasi IKM untuk meningkatkan daya saing 2. Inovasi produk pangan berbasis tepung terigu. 3. Pangsa pasar tepung terigu tersedia cukup besar, mengingat sbg pangan pokok ke2 setelah beras.	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) 1. IKM tidak dapat bersaing dengan harga tepung terigu yang tidak terjangkau. 2. Persaingan antar IKM yang semakin meningkat. 3. Kualitas SDM dalam melakukan pengepakan/ pengemasan tepung terigu tergolong rendah.
	Peluang (<i>Opportunities</i>) 1. Meningkatkan minat konsumen akan produk pangan berkualitas. 2. Adanya infrastruktur pendukung. 3. Adanya koperasi yang membantu perkembangan IKM.	Strategi S-O 1. Meningkatkan produktivitas IKM. (S1,S2-O1,O2) 2. Fasilitas pemerintah. (S1-O3)	Strategi W-O 1. Penguatan aspek finansial. (W1,W2, W3-01)
Ancaman (<i>Threats</i>) 1. Adanya pemasaran produk berbasis tepung terigu dari industri besar kota lain masuk ke Jember. 2. Adanya inflasi sehingga dapat meningkatkan harga tepung terigu 3. Adanya peningkatan bia masuk tepung terigu.	Strategi S-T 1. Posisi pasar dengan diversifikasi produk berbasis tepung terigu. (S2,S3-T1)	Strategi W-T 1. Meningkatkan kemitraan antar pelaku dalam rantai Pasok Tepung Terigu. (W1-T3)	

Strategi S-O

Strategi S-O merupakan strategi yang menggunakan kekuatan rantai pasok tepung terigu untuk IKM dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi S-O terdiri dari strategi meningkatkan produktivitas IKM berbasis tepung terigu dan strategi fasilitas pemerintah untuk menyalurkan tepung terigu

Strategi W-O

Strategi W-O adalah strategi yang didapat dari faktor kelemahan dan peluang. Faktor kelemahan yaitu tepung terigu mudah rusak apabila disimpan dalam jangka waktu lama serta kualitas SDM dalam melakukan pengepakan atau pengemasan tepung terigu tergolong rendah. Faktor peluang yaitu adanya infrastruktur yang mendukung. Cara mengatasi kelemahan rantai pasok tepung terigu bagi IKM yaitu dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki.

Strategi W-O yang berhasil dipetakan dari matriks SWOT adalah penguatan aspek finansial. Alternatif strategi penguatan aspek finansial merupakan permodalan untuk keberlangsungan atau keberlanjutan IKM berbasis tepung terigu (Soetrisno, 2001).

Strategi S-T

Strategi S-T merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki rantai pasok tepung terigu bagi IKM guna menghindari ancaman eksternal. Strategi S-T yang berhasil dipetakan dari matriks SWOT adalah posisi pasar dengan diversifikasi produk berbasis tepung terigu. Strategi ini merupakan faktor dari kekuatan yaitu pangsa pasar tepung terigu tersedia cukup besar, mengingat tepung terigu merupakan pangan pokok kedua setelah beras dan ancaman yaitu adanya pemasaran produk berbasis tepung terigu dari industri besar kota lain yang masuk ke

kota Jember. Diversifikasi produk merupakan salah satu cara bagi Ikm untuk mengeliminasi dampak negatif atau resiko yang dihadapi oleh IKM. Melakukan diversifikasi, berarti bergerak kepada beberapa lini produk (Nainggolan, 2011). Pembangkitan alternatif strategi posisi pasar dengan diversifikasi produk berbasis tepung terigu maka diharapkan produk berbasis tepung terigu yang dimiliki oleh IKM di Kabupaten Jember dapat menghambat pemasaran produk industri dari kabupaten lain.

Strategi W-T

Strategi W-T merupakan strategi yang dirumuskan berdasarkan perbandingan kelemahan dan ancaman. Berikut adalah strategi W-T yang berhasil dipetakan dari matriks SWOT adalah Meningkatkan kemitraan antar pelaku dalam rantai Pasok Tepung Terigu. Strategi tersebut merupakan faktor dari kelemahan yaitu IKM tidak dapat bersaing apabila mendapatkan tepung terigu dengan harga yang tidak terjangkau dan faktor ancaman yaitu adanya peningkatan biaya masuk tepung terigu. Dari formulasi kelemahan dan ancaman ini dapat dikatakan bahwa program pemerintah belum optimal karena harga tepung terigu yang semakin tinggi mengingat bahwa tepung terigu adalah bahan baku impor, selain itu adanya pengurangan impor terhadap tepung terigu. Bentuk kongkrit dari strategi ini adalah kemitraan antar pelaku harus ditingkatkan. Kemitraan antar pelaku merupakan strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih keuntungan bersama dengan prinsip saling membutuhkan (Zaelani, 2008). Peningkatan kemitraan antar pelaku dalam rantai pasok bertujuan agar bahan baku tepung terigu mencukupi kebutuhan permintaan masyarakat akan produk

berbasis tepung terigu serta terjangkau harga tepung terigu.

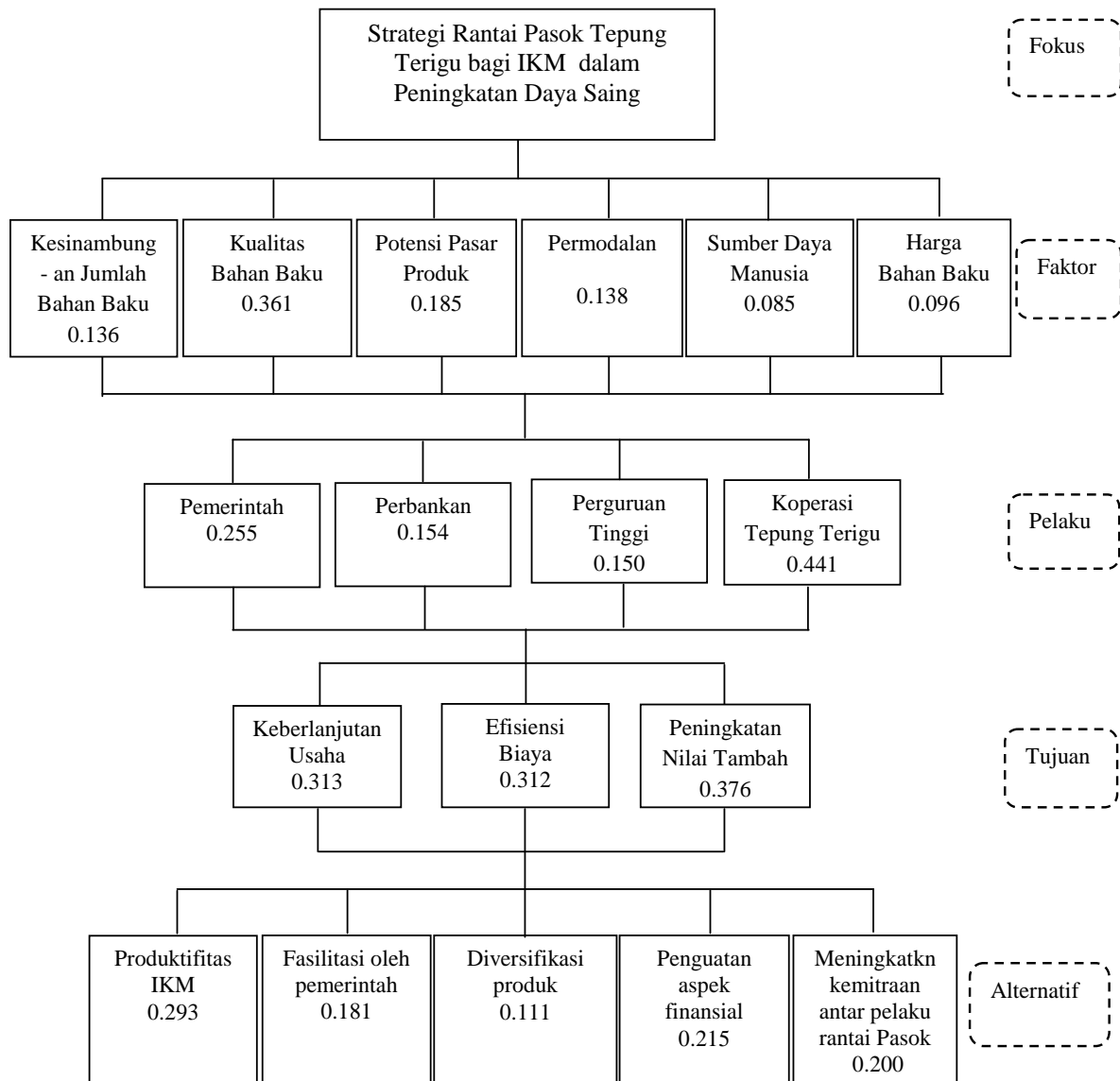
Prioritas Strategi Pengembangan Rantai Pasok Tepung Terigu dengan Metode AHP

Pemilihan strategi merupakan tahap terakhir dari proses pengolahan data dalam penelitian ini. Metode analisis yang digunakan untuk memilih strategi dari beberapa alternatif strategi yang berhasil dibangkitkan yaitu dengan menggunakan metode *Analitycal Hierarchy Process* (AHP). Penggunaan metode AHP sebagai alat untuk pemilihan strategi karena AHP memiliki fleksibilitas yang tinggi, kemampuan untuk mengakomodasi kompleksitas permasalahan yang ada kedalam sebuah hirarki dan keandalannya mengakomodasi konflik diantara responden yang memberikan pendapat.

Hasil penilaian yang diberikan oleh responden terhadap kuisioner perbandingan berpasangan akan diolah menggunakan perhitungan rata-rata geometri dan software *super decision 1.6.0*, sehingga akan diketahui bobot masing-masing indikator. Hasil bobot yang didapat akan dituangkan dalam bentuk struktur hirarki. Struktur hirarki rantai pasok tepung terigu di Kabupaten Jember dapat dilihat pada **Gambar 3**.

Analisis Pemilihan Strategi Rantai Pasok

Analisis pemilihan strategi rantai pasok tepung terigu merupakan tahap terakhir pada penelitian ini yang akan menghasilkan strategi untuk peningkatan daya saing IKM. Pemilihan strategi ini menggunakan metode AHP (struktur hirarki) 5 tingkat antara lain goal atau fokus, pelaku, faktor, tujuan dan alternatif.



Gambar 3. Struktur hirarki rantai pasok tepung terigu di Kabupaten Jember

Bahan baku

Kualitas bahan baku adalah faktor utama yang paling diperhatikan dan dipertimbangkan untuk meningkatjan daya saing IKM berbasis tepung terigu melalui rantai pasok dengan bobot 0.361.

Menurut Istadi (2007), bahwa kualitas bahan baku merupakan hal utama yang sangat mempengaruhi produk yang dihasilkan dari IKM. Kualitas bahan baku dilakukan pertama kali agar sistem rantai pasok berjalan secara efisien karena didalam rantai pasok harus adanya pengendalian kualitas bahan baku agar

bahan baku tetap memiliki kualitas yang baik, sehingga kualitas bahan baku menjadi sangat penting yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan. Integrasi rantai pasok tepung terigu dapat lebih ditingkatkan salah satunya dengan memperhatikan dan mempertimbangkan kualitas bahan baku. **Tabel 3** menyajikan bobot faktor terhadap fokus.

Tabel 3. Bobot faktor terhadap fokus

Faktor	Bobot	Prioritas
Kualitas bahan baku	0,361	1
Potensi pasar produk	0,185	2
Permodalan	0,138	3
Kesinambungan bahan baku	0,136	4
Harga bahan baku	0,096	5
Sumber daya manusia	0,085	6

Sumber: Data lapangan diolah (2012)

Pelaku

Pelaku koperasi tepung terigu merupakan pelaku utama yang mempengaruhi fokus dengan bobot 0,440. Pelaku koperasi tepung terigu memiliki kelebihan dalam mengatasi permasalahan yang mengakibatkan suatu IKM berbasis tepung terigu dapat meningkatkan daya saingnya yaitu koperasi tepung terigu bertujuan untuk membangun dan mengembangkan potensi dan kemampuan ekonomi anggota untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi dan sosial yang dimiliki anggotanya karena koperasi sebagai lembaga pembiayaan yang mampu memfasilitasi pelayanan yang handal atas bahan baku dan sebagai lembaga yang tidak mengedepankan keuntungan individu (Nainggolan, 2011). Koperasi tepung terigu merupakan pihak paling mendapat perhatian dalam sistem rantai pasok tepung terigu untuk meningkatkan daya saing dan membangun sistem rantai pasok berkesinambungan. **Tabel 4** menyajikan bobot pelaku terhadap fokus.

Tabel 4. Bobot pelaku terhadap faktor

Pelaku	Bobot	Prioritas
Koperasi tepung terigu	0.440	1
Pemerintah	0.255	2
Perbankan	0.154	3
PT	0.150	4

Sumber: Data lapangan diolah (2012)

Tujuan

Peningkatan nilai tambah merupakan tujuan utama yang paling mempengaruhi fokus dengan bobot 0,376. Nilai tambah adalah nilai produk yang sudah diolah dikurangi dengan nilai bahan baku dan penunjang yang digunakan dalam pengolahan, sehingga jelas bahwa tujuan utama strategi rantai pasok bagi IKM dalam peningkatan daya saing yaitu meningkatkan nilai tambah. Tujuan dengan prioritas ke dua adalah keberlanjutan usaha dengan bobot 0,313. keberlanjutan usaha sangat dibutuhkan dalam persaingan saat ini. Setiap IKM berusaha mempertahankan usahanya, sehingga sangat diperlukan persaingan untuk meningkatkan daya saingnya. Tujuan yang menjadi prioritas terakhir adalah efisiensi biaya dengan bobot 0,312. Efisiensi biaya adalah ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan (Siregar, 2007). **Tabel 5** menyajikan bobot tujuan terhadap fokus.

Tabel 5. Bobot tujuan terhadap pelaku

Tujuan	Bobot	Prioritas
Peningkatan nilai tambah	0,376	1
Keberlangsungan usaha	0,313	2
Efisiensi biaya	0,312	3

Sumber: Data lapangan diolah (2012)

Alternatif strategi

Produktivitas IKM berbasis tepung terigu merupakan alternatif prioritas pertama dengan bobot 0,279, diikuti oleh penguatan aspek finansial pada prioritas kedua, meningkatkan kemitraan antar pelaku sebagai prioritas ke tiga, fasilitas oleh pemerintah sebagai prioritas ke empat, dan diversifikasi produk sebagai prioritas ke lima. Besar bobot berturut-turut yaitu 0,216; 0,204; 0,188 dan 0,111 hal ini menunjukkan bahwa produktivitas IKM merupakan prioritas utama dalam membangun sistem rantai pasok yang berkesinambungan, sehingga produktivitas

IKM merupakan strategi dengan prioritas paling tinggi. **Tabel 6** menyajikan bobot alternatif terhadap fokus.

Tabel 6. Bobot alternatif terhadap tujuan

Alternatif	Bobot	Prioritas
Produktivitas IKM	0,293	1
Penguatan aspek finansial	0,215	2
Meningkatkan kemitraan antar pelaku rantai pasok	0,200	3
Fasilitas oleh pemerintah	0,181	4
Diversifikasi produk	0,111	5

Sumber: Data lapangan diolah (2012)

Strategi dengan prioritas pertama yang dapat digunakan dalam strategi rantai pasok tepung terigu untuk meningkatkan daya saing IKM yaitu meningkatkan produktivitas IKM. Peningkatan produktivitas IKM berdampak pada meningkatnya *output* produk yang dihasilkan sehingga juga akan berpengaruh terhadap peningkatan permintaan bahan baku atau *input* bahan baku oleh IKM.

Peningkatan *output* produk dan *input* bahan baku masih dalam koridor yaitu lebih besar peningkatan *output* produk dibandingkan *input* bahan baku. Pencapaian *output* dan *input* yang semakin meningkat dapat dipenuhi dengan peningkatan produktivitas IKM berbasis tepung terigu, sehingga tidak hanya berdampak pada daya saing atau keuntungan IKM namun juga berdampak terhadap keuntungan pelaku lainnya di dalam rantai pasok. Keuntungan IKM yang semakin meningkat akan memberikan dampak bahwa IKM mampu meningkatkan daya beli terhadap tepung terigu, sehingga diharapkan IKM dapat mengambil bahan baku langsung ke distributor atau sub distributor dengan harga yang lebih terjangkau. Disisi lain, keuntungan IKM semakin meningkat menyebabkan IKM berpeluang untuk meningkatkan kapasitas produksi yang terpenuhi. Peningkatan tersebut

berdampak pula terhadap peningkatan volume tepung terigu ditingkat distributor, sub distributor dan retail berbasis tepung terigu. Bila permintaan volume tepung terigu naik maka harga dapat lebih rendah, sehingga fluktuasi harga dan kesinambungan bahan baku dengan harga yang terjangkau dapat diperoleh IKM setelah IKM melakukan strategi peningkatan produktivitas IKM berbasis tepung terigu.

Peningkatan kemampuan daya beli IKM terhadap bahan baku tepung terigu dalam jumlah besar menyebabkan perencanaan volume tepung terigu di distributor dan sub distributor akan semakin baik dan efektif, sehingga mencegah kekurangan atau kelebihan tepung terigu ditingkat pelaku tersebut, karena berdasarkan aplikasi yang terjadi kekurangan dan kelebihan bahan baku berakibat terhadap harga dan mutu bahan baku. Menurut Kalla (2009), untuk meningkatkan produktivitas IKM diperlukan palatihan sumber daya manusia (SDM) dalam hal perencanaan produksi, teknologi dan pemasaran. Dengan pelatihan-pelatihan tersebut, maka IKM berbasis tepung terigu akan lebih mudah untuk meningkatkan daya saing.

Strategi dengan prioritas kedua yaitu penguatan aspek finansial, alternatif ini diperlukan oleh IKM berbasis tepung terigu dan pelaku didalam rantai pasok lainnya untuk melakukan aktivitas yang berkaitan erat dengan peningkatan produktivitas IKM. Penguatan aspek finansial bagi IKM, penguatan aspek finansial dapat berupa permodalan yang lebih terjamin untuk meningkatkan kapasitas produksi dan meningkatkan permintaan bahan baku tepung terigu yang dilakukan oleh IKM berbasis tepung terigu, hal ini sesuai atau berkaitan dengan alternatif dengan prioritas pertama yaitu peningkatan produktivitas. Dengan peningkatan produktivitas maka IKM membutuhkan penguatan aspek finansial atau permodalan untuk melakukan

tindakan yang telah direncanakan dalam alternatif prioritas pertama. Penguatan aspek finansial bagi pelaku rantai pasok lainnya yaitu untuk meningkatkan volume pemasokan bahan baku atau perbaikan fasilitas misalnya penggudangan bahan baku tepung terigu. Penggudangan bahan baku yang terdapat di distributor dan sub distributor dapat lebih baik dengan penguatan aspek finansial yang lebih terjamin sehingga mutu bahan baku tepung terigu dapat terjaga.

Strategi dengan prioritas ketiga yaitu meningkatkan kemitraan antar pelaku di dalam rantai pasok. Peningkatan kemitraan antar pelaku bertujuan agar memperkuat integrasi didalam rantai pasok. Kemitraan antar pelaku dapat dicapai jika alternatif dengan prioritas sebelumnya (ke 1 dan ke 2) dapat dilakukan. Pencapaian prioritas pertama yaitu peningkatan produktifitas IKM yang berdampak pada peningkatan permintaan tepung terigu sehingga IKM akan mengambil tepung terigu langsung ke distributor atau sub distributor dengan harga yang lebih terjangkau. Pencapaian prioritas pertama di dukung dengan prioritas ke dua berupa permodalan. Pencapaian prioritas tersebut maka untuk meningkatkan kemitraan antar pelaku akan lebih baik, karena antar pelaku menjadi saling membutuhkan atau saling ketergantungan. Peningkatan kemitraan dilakukan agar tercipta hubungan kerja sama dan jalinan informasi antar IKM dengan pelaku lainnya dalam hal perencanaan kebutuhan bahan baku tepung terigu, kesepakatan harga dan faktor teknis lainnya yaitu pengiriman bahan baku tepung terigu, penjadwalan pengiriman dan mutu tepung terigu dapat dicapai oleh IKM.

Strategi dengan prioritas keempat yaitu fasilitas oleh pemerintah. Strategi fasilitas oleh pemerintah diperlukan sebagai bantuan untuk meningkatkan produktivitas IKM dan strategi dengan prioritas-prioritas sebelumnya. Fasilitas yang dapat diberikan oleh pemerintah

berupa kebijakan untuk membantu pengkreditan lunak melalui perbankan, mempermudah teknologi yang dibutuhkan, membantu pembinaan *skill* SDM dan membantu perijinan pembentukan kemitraan atau koperasi tepung terigu yang dibentuk oleh pelaku-pelaku didalam rantai pasok tepung terigu.

Strategi dengan prioritas kelima yaitu diversifikasi produk yang dapat dilakukan oleh IKM berbasis tepung terigu. Melakukan diversifikasi, berarti bergerak kepada beberapa lini produk, sehingga diversifikasi merupakan satu cara untuk mengeliminasi dampak negatif atau resiko yang dihadapi oleh industri. Dengan pencapaian strategi ke-1 sampai ke -4, maka suatu IKM berbasis tepung terigu akan mudah untuk melakukan diversifikasi produk karena telah mendapatkan bahan baku dengan harga yang murah dan sinambung, teknologi yang terjamin, SDM yang mampu untuk bersaing dan sebagainya, maka IKM mudah untuk melakukan diversifikasi produk. Diversifikasi produk diperlukan agar IKM berbasis tepung terigu dapat menarik perhatian konsumen atau masyarakat terhadap produk yang dihasilkan.

Alternatif-alternatif strategi di atas apabila dilakukan secara berurutan sesuai dengan prioritasnya akan mendapatkan formulasi strategi rantai pasok yang baik untuk peningkatan daya saing IKM berbasis tepung terigu. Formulasi strategi diatas apabila dilakukan dengan benar maka IKM mampu mengatasi permasalahan yang terjadi yaitu fluktuasi harga dan kesinambungan bahan baku dengan harga yang terjangkau. Formulasi strategi rantai pasok tepung terigu ini bersifat makro sehingga dapat sebagai masukan kepada pemerintah, perbankan dan pelaku-pelaku rantai pasok untuk diaplikasikan sebagai peningkatan daya saing IKM berbasis tepung terigu.

KESIMPULAN

Rantai pasok merupakan proses distribusi suatu barang dari hulu hingga hilir. Rantai pasok tepung terigu di Kabupaten Jember meliputi distributor tepung terigu, sub distributor tepung terigu, retail tepung terigu dan IKM produk berbasis tepung terigu. Analisis faktor internal dan eksternal (IFE dan EFE) didapatkan alternatif strategi dari strategi S-O adalah Meningkatkan produktivitas IKM dan adanya Fasilitas pemerintah untuk menyalurkan tepung terigu, dari strategi W-O adalah Penguatan aspek finansial, dari strategi S-T adalah Posisi pasar dengan diversifikasi produk berbasis tepung terigu, dari strategi W-T adalah Meningkatkan kemitraan antar pelaku dalam rantai pasok tepung terigu. Rumusan alternatif strategi rantai pasok tepung terigu adalah meningkatkan produktivitas IKM dengan bobot 0,293, penguatan aspek finansial dengan bobot 0,215, meningkatkan kemitraan pelaku antar rantai pasok dengan bobot 0,200, fasilitas ole pemerintah dengan bobot 0,181 dan disersifikasi produk dengan bobot 0,111. Formulasi strategi rantai pasok tepung terigu yang direkomendasikan untuk diterapkan guna peningkatan daya saing IKM berbasis tepung terigu kelima alternatif strategi namun secara bertahap sesuai dengan prioritas hasil yang didapat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiningsih, S. 2008. *Ekonomi Mikro*. Badan Penerbitan Fakultas Ekonomi, Yogyakarta.
- Adiningsih, S. 2008. *Regulasi dalam revitalisasi usaha kecil dan menengah di Indonesia*. <http://www.lfip.org/english/pdf/bali20seminar/Regulasi%20dalam%20revitalisasi%20-20sri%20adiningsih.pdf>. [Diakses Tanggal 14 Januari 2013].
- Anatan, L., dan Ellitan, L. 2008. *Supply Chain Management Teori dan Aplikasi*. Alfabeta, Bandung.
- Anonim. 2010. *Tepung Terigu*. <http://www.scribd.com/doc/11209401/tepung-terigu>. [Diakses Tanggal 8 Desember 2012].
- Anonim. 2011. *Cara memilih sampel dengan teknik purposive sampling*. <http://www.buatskripsi.com/2011/10/cara-memilih-purposive-sampel.html> [Diakses Tanggal 3 Agustus 2012].
- Arifandi, M. 2011. *Industri kecil dan menengah*. <http://internetworldstats.com/stats3.htm> [Diakses Tanggal 14 Januari 2013].
- Badan Pusat Statistik. 2010. *Konsumsi Tepung Terigu*. Badan Pusat Statistik, Jakarta.
- Badan Pusat Statistik. 2011. *Konsumsi Tepung Terigu*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Bogasari, 2011. *Seputar tentang bogasari*. <http://www.bogasari.com/tentang-kami/seputar-tepung-terigu.aspx>. [Diakses Tanggal 12 Januari 2013].
- David, F. 2003. *Strategic Management Concepts and Cases Ninth Edition*. Prentice Hall, New Jersey.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Jember. 2012. *Data Industri Kecil Menengah*. Jember: Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Jember.
- Firststeply. 2009. *Tepung terigu*. <http://firststeply.forumotion.com/t94-tepung-terigu>. [Diakses Tanggal 04 Desember 2013].
- Hartono, S. 2004. *Hukum Ekonomi Pembangunan Indonesia*. Bina Cipta, Bandung.
- Herman, D. 2002. *Penanganan Pasokan dan Distribusi Bahan Pangan*. PEP-LIPI, Jakarta.
- Indrajit, R. E, Djokopranoto, R. 2002. *Konsep Manajemen Supply Chain*. PT Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta.
- Istadi. 2007. *Teknologi Bahan Makanan*. eprints.undip.ac.id/558/1/Presentation_1.pdf. [Diakses tanggal 29 Januari 2012].

- Kalla, Y. 2009. *Produk industri harus lebih baik*. http://log.viva.co.id/news/read/6822Kalla_produk_industri_harus_lebih_baik [Diakses Tanggal 29 Januari 2012].
- Nainggolan, P. 2011. *Disversifikasi dalam agribisnis*. <http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2011/11/13/diversifikasi-dalam-agribisnis-412229.html> [Diakses Tanggal 29 Januari 2012].
- Nugraha, A. C. 2011. *Analisis Rumusan Strategi Rantai Pasokan Minyak Akar Wangi Di Kabupaten Garut, Jawa Barat*. Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Nursantiyah. 2009. *Implementasi Kebijakan*. Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Indonesia.
- Nusawanti, T. A. 2009. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Roti Pada Bagas Bakery*. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Pujawan, I. N. 2005. *Supply Chain Management*. Guna Widya, Surabaya.
- Rangkuti, F. 1997. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Saaty, T. L. 1991. *Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks (Terjemahan)*. PT Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Setyawan, A. 2012. *Industri Kecil Menengah*. http://www.bisnis.com/servlet/page?_pageid=127&_dad=portal30&_schema=PORTAL [Diakses Tanggal 8 Desember 2012].
- Siagian Y.M. 2005. *Aplikasi Suplply Chain Management dalam Dunia Bisnis*. Grasindo, Jakarta.
- Siregar, A. 2007. *Rencana Kelangsungan Usaha*. Fakultas Sipil dan Komunikasi, Universitas Indonesia.
- Soetrisno, N. 2001. *Strategi Penguatan IKM*. http://www.smecca.com/deputi7/file_infokop/noer_s.htm [Diakses Tanggal 29 Januari 2012].
- Suryanto, P. 2008. *Tepung Terigu sebagai Bahan Makanan*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia. 2008. *Usaha Mikro Kecil Menengah Nomor: 20/2008*. Indonesia: Undang-undang Republika.
- Umar, H. 2008. *Management Strategic in Action*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Zaelani, A. 2008. *Manfaat Kemitraan Agribisnis bagi Petani Mitra*. Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.