

**STRATEGI SUPPLY CHAIN USAHA KECIL DAN MENENGAH DENGAN
PENDEKATAN ANALISIS SWOT GUNA MENENTUKAN STRATEGI
PENGEMBANGAN USAHA DAN PERSAINGAN PASAR**

Sidarto¹

¹⁾Jurusan Teknik Industri, Institut Sains & Teknologi AKPRIND Yogyakarta.

Masuk: 9 Oktober 2012, revisi masuk: 4 Januari 2013, diterima: 26 Januari 2013

ABSTRACT

In the firms, own small, medium or large in its development have been facing the environment, both the company's own internal environment and external environment of the company. Environmental changes force firms to adjust for the survival of the company itself. So is the Nudi Mulyo Farmers Cooperative, which up to now difficult to develop because of competition from businesses that are located not far from cooperative. One way to determine strategies for developing and managing the market competition is to formulate a strategy to compete with a SWOT analysis approach. In this analysis can be carried out by looking at the internal factors (strengths and weaknesses) that exist within the cooperative and also look at external factors (opportunities and threats). From the results of analysis using the SWOT matrix of the proposed strategy, the first by looking at the strengths and opportunities (SO) should be able to maintain the stability of the cooperative effort considering the number of people around the cooperative livelihood as farmers and farm laborers, while the cooperative it self already has a permanent legal entity, both by looking at the weaknesses and opportunities (WO) cooperative venture must have the courage to raise capital by way of cooperation with investors from the outside, the third with a look of strength and threat (ST) cooperative must be improved its service to customers to cope with competition getting tougher, fourth with a look at the weaknesses and threats (WT) to provide guidance to managers on how to define entrepreneurship and revisit flagship produc and pricing In the foreseeable future, a cooperative must have a clear vision and mission so easy to determine what strategy to do so the cooperative can progress and develop and be able to cope with market competition.

Keywords: Supply Chain, SWOT, Strategy, UKM.

INTISARI

Setiap perusahaan baik berskala kecil, menengah maupun besar dalam pengembangannya selalu dihadapkan pada lingkungan, baik lingkungan internal perusahaan itu sendiri maupun lingkungan luar perusahaan. Perubahan lingkungan memaksa perusahaan untuk menyesuaikan diri demi kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Begitu juga dengan Koperasi Tani Nudi Mulyo yang berlokasi di Dusun Pelem, Desa Baturetno, Kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul yang sampai dengan saat ini sulit untuk berkembang karena kalah bersaing dengan usaha sejenis yang berlokasi tidak jauh dari lokasi koperasi. Salah satu cara untuk menentukan strategi pengembangan dan menanggulangi persaingan pasar adalah dengan merumuskan strategi bersaing dengan pendekatan analisis SWOT. Dalam analisis ini dapat dilaksanakan dengan melihat factor internal (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam koperasi dan juga melihat factor eksternal (peluang dan ancaman). Dari hasil analisis data dengan menggunakan matrik SWOT strategi yang diusulkan, pertama dengan melihat kekuatan dan peluang (S-O) koperasi harus dapat mempertahankan stabilitas usaha mengingat banyaknya jumlah penduduk disekitar koperasi yang bermatapencaharian sebagai petani dan buruh tani sedangkan koperasi sendiri sudah mempunyai badan hukum yang tetap, kedua dengan melihat kelemahan dan peluang (W-O) koperasi harus berani meningkatkan modal usaha dengan cara melakukan kerja-sama dengan investor dari luar, ketiga dengan melihat kekuatan dan ancaman (S-T) koperasi harus dapat meningkatkan

pelayanan kepada pelanggan untuk menanggulangi persaingan usaha yang semakin ketat, keempat dengan melihat kelemahan dan ancaman (W-T) melakukan pembinaan kepada pengelola tentang bagaimana berwirausaha dan menentukan produk unggulan serta meninjau kembali penetapan harga. Pada masa yang akan datang, koperasi harus mempunyai visi dan misi yang jelas supaya mudah untuk menentukan strategi apa yang harus dilakukan sehingga koperasi dapat maju dan berkembang serta dapat menanggulangi persaingan pasar.

Kata Kunci : *Supply Chain*, SWOT, Strategi, UKM.

PENDAHULUAN

Koperasi merupakan salah satu kelompok dari usaha kecil dan menengah (UKM) yang keberadaannya sangat diharapkan oleh pemerintah, namun dengan adanya bisnis global, keberadaan koperasi mulai terancam mengingat persaingan di dunia usaha semakin meningkat. Suatu sistem usaha yang efektif dan efisien merupakan keharusan yang perlu dimiliki oleh para pelaku usaha. Para pengusaha mulai sadar bahwa untuk menyediakan barang yang murah, berkualitas, dan tepat waktu, harus membutuhkan peran serta semua pihak mulai dari *supplier* yang memasok barang dagangan, pengusaha yang mengoperasikan serta menyampaikan barang dagangan atau produk ke konsumen akhir. Kesadaran akan pentingnya peran serta dari semua pihak inilah maka perlu adanya konsep dan strategi dalam suatu *supply chain*.

Mengelola *supply chain* sebenarnya tidak mudah karena akan melibatkan banyak pihak baik di dalam maupun di luar perusahaan, ditambah lagi dengan berbagai ketidakpastian yang ada di sepanjang *supply chain* itu sendiri serta semakin tingginya persaingan pasar (Pujawan, 2005). Ketidakpastian yang pertama mengenai permintaan atau pesanan yang biasanya muncul dari pihak *customer*, ketidakpastian yang kedua biasanya datang dari *supplier* yang berupa *lead time*, harga produk, serta kualitas, dan ketidakpastian yang ketiga timbul dari internal perusahaan itu sendiri tentang pengelolaan usaha.

Penelitian dan tulisan mengenai analisis situasi atau analisa SWOT akhir-akhir ini sangat banyak dilakukan karena secara nyata analisis ini dapat digunakan untuk pengembangan usaha kecil dan menengah termasuk koperasi. Manzilalu-

sifa (2011) dalam tulisan utamanya mengenai Pengembangan Koperasi dengan Pendekatan Analisis SWOT, dengan tujuh indikator kekuatan dan dua belas indikator peluang untuk membantu pengurus dan pengelola koperasi dalam mengimplementasikannya guna pengembangan dan keberhasilan koperasi. Selain itu kelemahan yang ada supaya mendapat perhatian yang serius baik oleh pengurus dan pengelola maupun untuk para anggota, sehingga resiko yang timbul akibat dari kelemahan-kelemahan tersebut dapat diminimalisasi sehingga pengembangan koperasi dapat tercapai. Nusriani (2005) melakukan penelitian bahwa salah satu cara menghadapi persaingan dunia industri adalah dengan merumuskan strategi bersaing dan mempertahankan stabilitas perusahaan, peningkatan kualitas produk, meninjau kembali penetapan harga produk, serta mengadakan evaluasi terhadap strategi sebelumnya sehingga perusahaan terus berkembang.

Penelitian yang diusulkan merupakan Strategi *Supply Chain* terhadap usaha kecil dan menengah khususnya koperasi yang berkaitan dengan analisis lingkungan internal, yang meliputi kekuatan dan kelemahan serta analisis lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman, guna pengembangan usaha dan menanggulangi persaingan pasar pada Koperasi Tani Ngudi Mulyo.

Koperasi Tani Ngudi Mulyo merupakan usaha kecil dan menengah (UKM) yang berlokasi di dusun Pelem, desa Baturetno, kecamatan Banguntapan, kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Koperasi ini telah terdaftar dalam buku daftar umum Departemen Koperasi Pengusaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia Kantor Departemen Kabupaten Bantul, pada tanggal

11 Maret 2000, dengan nomor 105/BH/KDK-12.1/III/2000, dan mempunyai jumlah anggota sebanyak 34 orang. Maksud dan tujuan didirikannya koperasi ini adalah untuk memenuhi kebutuhan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, serta untuk memajukan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, ikut membangun tatanan perekonomian nasional dalam rangka mewujudkan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Untuk mencapai maksud dan tujuan, maka koperasi menyelenggarakan usaha aneka usaha pertanian, perikanan dan peternakan (*agribisnis*), Warung serba ada dan mengadakan Simpan Pinjam.

Pada saat ini proses bisnis yang dilakukan Koperasi Tani Ngudi Mulyo sudah menerapkan *process organization*, yaitu bentuk organisasi yang terintegrasi, khususnya dalam menangani kegiatan di bidang keuangan, pengendalian, penjualan, pembelian dan manajemen persediaan barang dagangan, serta sumber daya manusia, dll., sehingga membuat *supply chain* dalam usaha ini menjadi lebih mudah. Namun demikian, dalam kenyataannya tetap sering timbul ketidakpastian pada proses pengadaan barang dagangan yang dijual sehingga biaya pengadaan barang dagangan menjadi tinggi serta waktu tunggu (*lead time*) pelanggan menjadi lama, sehingga pelanggan sering pindah ke perusahaan lain yang sejenis karena *performance* dari *supply chain* koperasi kurang optimal sehingga koperasi sulit untuk maju karena selalu kalah bersaing dengan usaha sejenis. Untuk mengantisipasi masalah tersebut, maka dalam penelitian ini akan diusulkan suatu strategi baru dengan memaksimalkan kekuatan serta memperhatikan peluang-peluang yang ada, dan juga berusaha mengurangi kelemahan serta ancaman yang akan menghambat perkembangan koperasi dan persaingan pasar.

Dengan memperhatikan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman), maka yang menjadi permasalahan dalam

penelitian ini adalah bagaimana menentukan strategi dalam mengelola Koperasi Tani Ngudi Mulyo agar dapat maju dan berkembang serta dapat menanggulangi persaingan pasar.

Koperasi sendiri sebenarnya adalah suatu organisasi bisnis yang para pemilik/anggotanya juga merupakan pelanggan utama perusahaan tersebut (Hanel. A,1999). Dari sudut pandang kelengkapan unsur-unsur struktural, untuk disebut koperasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut; Pertama, adanya kebutuhan bersama dari sekumpulan orang atau individu yang sekaligus merupakan dasar kebersamaan atau pengikat dari perkumpulan tersebut. Kedua, usaha bersama dari individu-individu untuk mencapai tujuan tersebut. Ketiga, perusahaan koperasi sebagai wahana untuk pemenuhan kebutuhan dalam perusahaan koperasi tersebut didirikan secara permanen dan dikelola berdasarkan prinsip-prinsip koperasi. Keempat, promosi utama untuk anggota (Ropke, 1995).

Fungsi anggota sebagai pemilik adalah mampu dalam menyertakan modalan koperasi, dan sebagai pelanggan mampu menggunakan jasa-jasa dari perusahaan koperasi. Fungsi ganda dari anggota tersebut merupakan ciri khas koperasi untuk membedakan dari badan usaha lainnya.

Pengertian koperasi menurut undang-undang perkoperasian No. 25 tahun 1992, koperasi merupakan badan usaha yang beranggotakan orang-orang atau badan hukum atau sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan atas asas kekeluargaan.

Menurut Fredi Rangkuti (1997), sub-sub bagian dari analisis SWOT meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan berbagai faktor antara lain; Kekuatan dengan indikator telah memiliki badan hukum, struktur organisasi yang telah sesuai dengan eksistensi koperasi, keanggotaan yang terbuka dan sukarela, resiko kekurangan pelanggan cukup kecil, biaya rendah, kepemimpinan yang demokratis, dan banyaknya unit usaha yang dikelola. Kelemahan dengan indikator; lemahnya struktur permodalan, lemahnya pengelolaan/manajemen usaha, kurang pengalaman usaha, tingkat

kemampuan dan profesionalisme SDM belum memadai, kurang pengetahuan bisnis para pengelola koperasi, pengelola kurang inovatif, kurangnya ketrampilan dan pengetahuan teknis dalam bidang usaha yang dilakukan, kurang dalam penguasaan teknologi, sulit menentukan bisnis inti, kurangnya kesadaran anggota akan hak dan kewajiban. Peluang dengan indikator; adanya aspek pemerataan yang diprioritaskan oleh pemerintah, undang-undang nomor 25 tahun 1992 memungkinkan konsolidasi koperasi primer ke dalam koperasi sekunder, kemauan politik yang kuat dari pemerintah dan berkembangnya tuntutan masyarakat untuk lebih membangun koperasi, kondisi ekonomi cukup mendukung eksistensi koperasi, perekonomian dunia yang makin terbuka mengakibatkan terbukanya pasar internasional bagi hasil koperasi Indonesia, industrialisasi membuka peluang usaha di bidang agrobisnis, agro-industri dan industri pedesaan, adanya peluang pasar bagi komoditas yang dihasilkan koperasi, adanya investor yang ingin bekerjasama dengan koperasi, potensi daerah yang mendukung dalam melaksanakan kegiatan koperasi, dukungan kebijakan pemerintah, undang-undang nomor 12 tahun 1992 tentang sistem budidaya tanaman mendorong diversifikasi usaha koperasi, daya beli masyarakat tinggi, dll. Ancaman dengan indikator; persaingan usaha yang semakin ketat, peranan iptek yang makin meningkat, masih kurangnya kepercayaan untuk saling bekerjasama dengan pelaku ekonomi lain dan antar koperasi, terbatasnya penyebaran dan penyediaan teknologi secara nasional bagi koperasi, kurangnya kesadaran dan pemahaman masyarakat tentang koperasi serta kurangnya kepedulian dan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi, pasar bebas, kurang memadainya prasarana dan sarana yang tersedia di wilayah tertentu, kurang efektifnya koordinasi dan sinkronisasi dalam pelaksanaan program pembinaan koperasi antar sektor dan antar daerah, persepsi yang berbeda dari aparat pembina koperasi, lingkungan usaha yang tidak kondusif, anggapan masyarakat yang masih negatif terhadap koperasi, tarip harga yang ditetapkan

pemerintah, menurunkan daya beli masyarakat.

METODE

Penelitian dilakukan pada Koperasi Tani Ngudi Mulyo dengan melihat permasalahan yang ada di dalam koperasi, dikaitkan dengan teori-teori dasar yang terkait dengan permasalahan studi. Pada penelitian ini identifikasi masalah dilakukan terhadap sistem pengelolaan koperasi, hasil identifikasi akan menjadi dasar dari perumusan masalah sekaligus menentukan posisi dan kontribusi dari penelitian yang akan dilakukan.

Berdasarkan identifikasi masalah dan studi literatur dari penelitian-penelitian sebelumnya dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti. Selanjutnya tujuan yang ingin dicapai dirumuskan sebagai kriteria evaluasi keberhasilan model untuk mencari solusi dari permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya.

Sistem baru yang diusulkan dalam penelitian ini adalah menentukan strategi dengan matrik SWOT. Pengumpulan data dilakukan dengan cara melihat secara langsung proses usaha koperasi, wawancara dengan pengelola dan anggota koperasi. Data-data ini digunakan untuk implementasi model yang diusulkan, dan selanjutnya digunakan untuk analisa data dan pembahasan.

Dalam analisis data, model yang diusulkan adalah analisis SWOT yang akan mengintegrasikan empat elemen utama dalam manajemen strategi, yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki koperasi. Selanjutnya dimelakukan pembahasan untuk menguraikan hasil dari analisis data yang telah dilakukan dan membuat kesimpulan serta saran.

PEMBAHASAN

Pembahasan ini akan melihat kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), Peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*); Pertama, dilihat dari sisi internal koperasi mengenai faktor kekuatan yang dimiliki koperasi yaitu telah memilikinya Badan Hukum dari Departemen Koperasi Pengusaha kecil dan Menengah Republik Indonesia. Struktur

Organisasi yang ada telah sesuai dengan eksistensi koperasi, mempunyai banyak anggota dan selalu membuka kesempatan bagi anggota baru. Dan memberikan kemudahan dalam system penjualan. Setiap bulan diadakan rapat anggota untuk kemajuan usaha dan mempunyai banyak usaha. Sedangkan kelemahan koperasi adalah modal usaha yang dimiliki kecil karena hanya berasal dari simpanan pokok dan simpanan wajib anggota, para anggota masih banyak yang kurang mengerti tentang koperasi, manajemen usaha kurang baik atau kurang pengelolaan, Pengelola kurang pengalaman dalam menjalankan usaha koperasi, pengetahuan tentang bisnis para pengelola masih sangat kurang, dan tidak mempunyai produk unggulan, Kedua, dilihat dari sisi eksternal koperasi faktor peluang, jumlah penduduk di dusun Pelem cukup banyak dan sebagian besar pekerjaannya adalah petani dan buruh tani. Selain dari pada itu tanah pertanian cukup luas \pm 30 ha. Kebijakan pemerintah daerah yang mendukung keberadaan koperasi. Banyaknya tuntutan masyarakat akan keberadaan koperasi. Kondisi ekonomi daerah cukup mendukung eksistensi Koperasi. Perkembangan industrialisasi di bidang agrobisnis akan mendukung perkembangan koperasi dan adanya investor yang ingin bekerja sama dengan koperasi. Sedangkan ancaman yang ada meliputi persaingan dibidang usaha semakin ketat. Kemajuan teknologi dan peranan IPTEKS di daerah pedesaan. Kurangnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap koperasi. Kurangnya kesadaran para perilaku ekonomi dan koperasi untuk saling bekerja sama. Kurang efektifnya koordinasi dan sinkronisasi dalam pelaksanaan program pembinaan koperasi antar sektor dan antar daerah serta tarif harga yang ditetapkan pemerintah dan menurunnya daya beli masyarakat.

Setelah diketahui dari faktor internal maupun faktor eksternal, selanjutnya akan menentukan strategi (S-O) *strengths* dan *opportunities*, strategi (W-O) *weaknesses* dan *opportunities*, strategi (S-T) *strengths* dan *threats*, serta strategi (W-T) *weaknesses* dan *threats*. Strategi S-O; Dengan banyaknya jumlah

penduduk, dan sebagian besar mempunyai pekerjaan sebagai petani dan buruh tani serta luas tanah pertanian cukup luas merupakan peluang pasar yang potensial. Memanfaatkan perkembangan industri di bidang agrobisnis untuk menambah produk yang dijual koperasi. Banyaknya tuntutan masyarakat akan keberadaan koperasi akan menambah jumlah anggota karena koperasi memberikan kebebasan bagi warga masyarakat di sekitar untuk masuk sebagai anggota koperasi.

Strategi W-O; Adanya investor yang ingin bekerja sama dengan koperasi akan menambah peluang untuk meningkatkan modal usaha. Kebijakan pemerintah yang mendukung keberadaan koperasi akan memberikan peluang kepada anggota dan pengelola untuk diberikan penyuluhan tentang koperasi dan pengelolaannya. Dengan meningkatnya industrialisasi dibidang agrobisnis akan dengan mudah untuk menentukan produk unggulan yang dijual,

Strategi S-T; Dengan dimilikinya badan hukum dari Departemen Koperasi Usaha kecil dan Menengah merupakan kekuatan yang dapat menanggulangi persaingan usaha yang semakin ketat. Dengan memberikan kemudahan dalam sistem pembelian dan pelayanan yang baik kepada para pelanggan akan dapat menanggulangi persaingan. Dengan struktur organisasi yang sudah eksistensi koperasi dapat menanggulangi kurang efektifnya koordinasi dan sinkronisasi dalam pelaksanaan program pembinaan koperasi antar sektor dan daerah

Strategi W-T; Kemajuan teknologi dan peranan IPTEK di pedesaan akan mempengaruhi para pengelola untuk meningkatkan pengelolaan koperasi. Tarif harga yang ditetapkan pemerintah dan menurunnya daya beli masyarakat akan mempengaruhi koperasi dalam menetapkan harga sesuai dengan keinginan pelanggan. Kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap koperasi dan kurangnya pengetahuan bisnis bagi para pengelola akan menyulitkan berkembangnya koperasi

Dari hasil analisis data dengan menggunakan SWOT, maka strategi yang diusulkan adalah; Pertama, dengan

memiliki badan hukum yang tetap dan struktur organisasi yang telah sesuai dengan eksistensi koperasi, maka strategi yang harus dilakukan oleh koperasi harus dapat mempertahankan kestabilan usaha. Kedua, dengan banyaknya jumlah penduduk yang sebagian besar mempunyai pekerjaan sebagai petani atau buruh tani serta luas daerah pertanian yang luas, ini merupakan peluang bagi usaha koperasi maka strategi yang dapat dilakukan adalah meningkatkan promosi dan meningkatkan pelayanan kepada para pelanggan untuk memperluas daerah pemasaran. Ketiga, dengan banyaknya tuntutan masyarakat tentang adanya koperasi, maka strategi yang dapat dilakukan oleh pengelola koperasi adalah menarik anggota baru sebanyak-banyaknya karena anggota koperasi merupakan pelanggan yang potensial. Keempat, adanya investor yang ingin bekerja sama dengan koperasi akan menambah peluang untuk meningkatkan modal usaha, strategi yang dapat dilakukan adalah mengadakan kerja sama kepada investor baik dari pemerintah maupun dari swasta untuk menambah modal usaha. Kelima, dengan adanya kebijakan pemerintah tentang keberadaan koperasi, maka strategi yang dapat dilakukan adalah memberikan penyuluhan kepada para anggota tentang koperasi dan memberi penyuluhan kepada pengelola tentang bagaimana mengelola koperasi. Keenam, meningkatnya industrialisasi dibidang agrobisnis akan menambah usaha koperasi, strategi yang dilakukan memilih produk unggulan untuk menarik pelanggan. Ketujuh, dengan meningkatnya persaingan pasar yang semakin ketat, strategi yang dapat dilakukan adalah memberikan kemudahan dalam sistem pembelian dan menentukan harga sesuai dengan aturan pemerintah. Kedelapan, dengan adanya kemajuan teknologi informasi dan penerapan IPTEKS di pedesaan, strategi yang dapat dilakukan adalah memberikan pembinaan kepada pengelola guna melaksanakan bisnisnya dengan mengikuti perkembangan teknologi informasi. Kesembilan, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap koperasi, strategi yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan penyuluhan kepada

warga masyarakat bahwa koperasi merupakan salah satu pelaksanaan ekonomi rakyat.

KESIMPULAN

Keberadaan Koperasi Tani Ngudi Mulyo sebenarnya masih sangat dibutuhkan karena koperasi ini dapat menyediakan kebutuhan anggota dan masyarakat di bidang pertanian.

Untuk menanggulangi persaingan usaha, koperasi harus dapat melayani pelanggan dengan sebaik-baiknya termasuk dalam penentuan harga.

Pengelola sebaiknya diberi pembinaan dan penyuluhan tentang manajemen koperasi, selain itu para anggota juga harus diberikan penyuluhan tentang koperasi dan kegunaannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Fredi Rangkuti, 1999, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, Gramedia, Jakarta.
- Hanel A., 1999, Organisasi Koperasi, Universitas Pajajaran, Bandung.
- Marzilatusifa, 2011, Pengembangan Koperasi Dengan Pendekatan Analisis SWOT, IST-AKPRIND, Yogyakarta
- Nusriani, 2005, Penetapan Strategi Pemasaran Dalam Upaya Peningkatan Volume Penjualan
- Pujawan IN, 2005, Supply Chain Management, Guna Widya, Surabaya.
- Ropke, 1995, Manajemen Strategi Untuk Koperasi Organisasi Swadaya, IKOPIN, Bandung.