

# PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA DISTRIBUSI PALAWIJA PADA PERUSAHAAN KELUARGA UD. SAMI BERKAT DI SITUBONDO

Fredric Susanto dan Maria Praptiningsih

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* m31409143@john.petra.ac.id; mia@peter.petra.ac.id

**Abstrak**—Tujuan penelitian ini untuk mendeskripsikan pengelolaan dan pengembangan UD.Sami Berkat. UD Sami Berkat merupakan perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang distributor palawija terutama jagung dan kacang hijau. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan analisa internal fungsi bisnis dan analisa eksternal *Five Forces Porter Analysis* untuk menghasilkan SWOT *Matrix* dan membuat formulasi strategi pengembangan UD. Sami Berkat.

Hasil penelitian menghasilkan bahwa strategi S-O perusahaan adalah memasok barang lebih banyak dengan harga beli rendah, memperbesar jaringan penjualan, dan menyimpan dan mengolah barang lebih baik. Strategi W-O perusahaan adalah mengembangkan SDM dalam hal perekrutan dan pelatihan, memperbaiki sistem keuangan perusahaan, dan membuat standar kualitas biji-bijian secara tertulis. Strategi S-T perusahaan membentuk skala ekonomi lebih besar dan tidak terjebak pada *price war* tetapi fokus pada *value* kualitas bagi pembeli dan pemasok. Strategi W-T membentuk bagian audit dan perbaikan sistem renumerisasi.

Oleh karena itu, formulasi strategi perusahaan adalah *cost leadership* tipe 2 yaitu, perusahaan menciptakan posisi kompetitifnya sebagai jasa distributor palawija melalui perluasan jaringan penjualan dengan berfokus pada *price-value* terbaik bagi pembeli dan pemasok.

**Kata Kunci**—Pengelolaan dan pengembangan, analisa internal dan eksternal, formulasi strategi, dan distribusi palawija.

## I. PENDAHULUAN

Indonesia sebagai negara agraris terkenal sebagai negara yang subur dan memiliki iklim ideal untuk bercocok tanam tetapi Indonesia pada kenyataannya tidak memiliki kemandirian pangan. Menurut Khudori, pada dasarnya terdapat tiga aspek yang memastikan sebuah negara memiliki kemandirian pangan yaitu produksi pangan oleh negara, kemudahan akses pangan dan keamanan pangan untuk dikonsumsi. Sedangkan, Indonesia tidak dapat memproduksi pangan yang cukup untuk konsumsi dalam negeri dan bergantung pada impor (<http://www.republika.co.id>, diunduh tanggal 7 September 2012). Pernyataan tersebut sesuai dengan fakta bahwa impor pangan Indonesia tahun 2011 sebesar 45 triliun rupiah naik 7 persen dari 2010 sebesar 39,91 triliun rupiah ([finance.detik.com](http://finance.detik.com), diunduh tanggal 1 September 2012). Walaupun Indonesia memiliki luas lahan pertanian sebesar 7,75 juta hektare dan jumlah penduduk sekitar 240 juta jiwa (<http://www.tempo.co>, diunduh 1 September 2012).

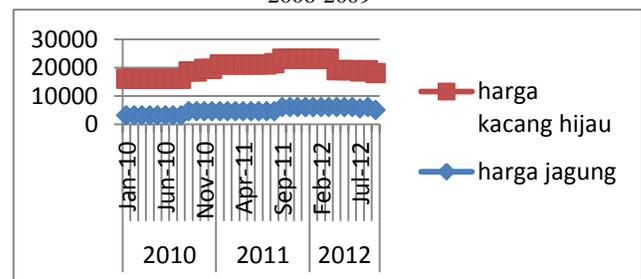
Besarnya lahan pertanian dan kapasitas produksi jagung di Jawa Timur memberikan peluang usaha di sektor distribusi

palawija. Hal ini didukung oleh data Jawa Timur sebagai salah satu propinsi di Indonesia yang memiliki 1,1 juta hektar lahan pertanian ([bappeda.jatimprov.go.id](http://bappeda.jatimprov.go.id), diunduh tanggal 1 September 2012), Hal ini dapat diartikan bahwa 14% lahan pertanian Indonesia berada di provinsi Jawa Timur. Selain itu, untuk komoditas jagung Jawa Timur memiliki luas panen tahun 2011 sebesar 1.204.063 hektar dan 5.443.705 ton ([www.bps.go.id](http://www.bps.go.id), diunduh tanggal 4 September 2012) dibandingkan luas panen komoditas jagung nasional sebesar 3.864.692 hektar dan produksi sebesar 17.643.250 ton. Oleh karena itu, kontribusi produksi jagung Jawa Timur mencapai 30,8% dari total produksi nasional.

Namun, lahan pertanian Jawa Timur yang luas ini ternyata terus berkurang sebesar 3.800 hektar tiap tahun untuk beralih fungsi menjadi lahan non sawah ([bappeda.jatimprov.go.id](http://bappeda.jatimprov.go.id) diunduh tanggal 4 September 2012). Hal ini mengakibatkan penurunan jumlah produksi hasil pertanian sehingga mengakibatkan ketahanan pangan berkurang. Salah satu penyebabnya lahan pertanian berubah fungsi menjadi non sawah yaitu, harga jual komoditas pangan mengalami penurunan sehingga total pendapatan dari hasil pertanian cenderung berkurang. Sehingga, pendapatan yang menurun membuat para petani menjual lahan mereka.

Meskipun demikian, harga komoditas pangan di Indonesia terbukti berfluktuatif berdasarkan pada musim panen, iklim, persediaan, permintaan, impor, dan pengaruh lainnya. Berikut Gambar 1 yang menggambarkan fluktuasi harga jagung dan kacang hijau di Jawa Timur:

Gambar 1 Bagan Harga Jagung dan Harga Kacang Hijau Tahun 2006-2009



Sumber data: sipaw.kemendag.go.id, 2009, diolah

Dari Gambar 1, terlihat bahwa sejak tahun 2010 hingga awal tahun 2011 harga jagung dan harga kacang hijau terus mengalami kenaikan. Hal ini dikarenakan pada tahun 2010 sampai awal tahun 2012, Jawa Timur mengalami musim hujan

yang panjang. Sehingga, harga jagung dan kacang hijau mengalami kenaikan akibat gagal panen, namun sejak awal tahun 2012 harga jagung mulai mengalami penurunan diakibatkan musim hujan terjadi di awal tahun dan berkurang di akhir tahun. Kondisi alam seperti demikian yang membuat hasil panen semakin bertambah. Oleh karena itu, harga jagung sangat dipengaruhi oleh jumlah produksi yang mengakibatkan supply shock saat itu.

Namun demikian, faktor iklim bukanlah satu-satunya faktor pembentukan harga. Salah satu faktor pembentukan harga lainnya adalah peran distributor palawija, karena distributorlah yang menetapkan harga penawaran atau harga jual bagi para petani. Sehingga, pada industri ini peran distributor tidak hanya menyalurkan saja tetapi juga pembentukan harga komoditasnya.

Setiap perusahaan baik ukurannya kecil maupun besar membutuhkan pengelolaan atas fungsi bisnisnya. Pengelolaan bertujuan mencapai tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien. Pengelolaan dilakukan atas fungsi bisnis yang terdiri dari: fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi operasional, dan fungsi sumber daya manusia. Keempat fungsi tersebut merupakan fungsi dasar bisnis. Sehingga, pengelolaan atas keempat fungsi bisnis penting dilakukan agar perusahaan mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

UD. Sami Berkat merupakan perusahaan keluarga generasi pertama bergerak pada bidang distribusi palawija terletak di Kabupaten Situbondo dan termasuk perusahaan skala kecil menurut UU no 20 tahun 2008. Palawija sendiri terdiri dari komoditas jagung, kacang hijau, dan lain-lainnya, tetapi bidang utama perusahaan UD Sami Berkat adalah kacang hijau dan jagung. Minat petani dalam menanam jagung dipengaruhi oleh harga jual substitusinya yaitu, jenis kacang-kacang (Produksi Padi & Palawija 2010 Jawa Timur, tanggal 3 September 2012). Jadi substitusi jagung umumnya pada jenis kacang-kacangan.

Usaha distribusi palawija merupakan usaha bisnis cukup menguntungkan. Hal ini dikarenakan, karakteristik kedua industri tersebut. Industri pangan merupakan industri yang selalu dibutuhkan oleh semua orang sehingga perputaran barang-barangnya cukup cepat dan margin keuntungan yang cukup besar. Sedangkan, industri distribusi umumnya mengutamakan perputaran barang dan volume penjualannya, tetapi usaha distribusi memerlukan pengelolaan yang efisien karena marginnya tidak besar. Oleh karena itu, kombinasi kedua industri tersebut menghasilkan perputaran barang yang cepat dan margin cukup besar.

Melihat peluang usaha dengan adanya fenomena impor pangan dan potensi Jawa Timur yang memiliki lahan pangan seluas 14 % dari luas nasional serta produksi jagung 30,8% dari panen nasional mengakibatkan perkembangan usaha keluarga UD. Sami Berkat masih memiliki potensi besar. Sehingga, UD. Sami Berkat perlu pengelolaan dalam usaha distribusi agar proses usaha lebih teratur dan efisien. UD Sami Berkat juga memerlukan pengembangan usaha distribusinya agar dapat mencapai potensi yang terdapat di Jawa Timur terpenuhi dengan cara pengambilan keputusan yang strategis. Oleh karena itu, peneliti ingin menjadikan perusahaan UD.

Sami Berkat sebagai objek penelitian pengelolaan dan perkembangan usaha keluarga.

Manajemen adalah proses bekerja dengan orang-orang dan sumberdaya untuk menyelesaikan tujuan organisasi. Manajer baik melakukan hal-hal secara efektif dan efisien. Efektif adalah mencapai tujuan organisasi. Efisien artinya mencapai tujuan dengan pemborosan sumber daya yang minimal (Bateman dan Snell, p. 19). Manajemen adalah “proses untuk menyelesaikan tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan kontrol” (Nickels dan McHugh, 2008, p.182).

Manajemen Strategi adalah seni dan ilmu pembuatan, implementasi, dan evaluasi keputusan antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sesuai definisi manajemen strategi focus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi / operasional, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai kesuksesan organisasi (David, 2011, p.6). Manajemen Strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan rencana desain formulasi dan implementasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce dan Robinson, 2003, p. 3).

Analisa internal merupakan cara untuk melihat kemampuan perusahaan baik kekuatan dan kelemahan perusahaan, Menurut David (2011) “*All organizations have strengths and weaknesses in the functional areas of business*” (p. 93). Proses untuk melakukan analisa internal adalah mengumpulkan, asimilasi, dan mengevaluasi dari manajemen keuangan, pemasaran, produksi, dan penelitian dan pengembangan. Oleh karena itu analisa internal digunakan analisa fungsional yang terdiri dari empat fungsi yaitu: fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi dan operasi, dan fungsi sumber daya manusia.

Analisa eksternal merupakan cara untuk melihat lingkungan organisasi. Terdapat alat untuk melihat lingkungan organisasi secara komprehensif dengan menggunakan *Five Porter Analysis*. Menurut David (2011) analisa eksternal adalah untuk mengembangkan daftar *opportunities* yang terbatas yang dapat memberikan *benefit* bagi organisasi dan *threat* yang harus dihindari. Daftar terbatas maksudnya analisa eksternal tidak menargetkan perkembangan yang melelahkan tetapi mengidentifikasi variabel kunci yang dapat memberikan respon aktif (p. 61).

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan perusahaan, menganalisis situasi dan kondisi internal dan eksternal, membuat analisis SWOT, dan merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha distribusi palawija pada perusahaan keluarga UD. Sami Berkat di Situbondo.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Sedangkan sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari lapangan. Data primer didapatkan melalui wawancara langsung dengan

pemilik UD, Sami Berkat. Wawancara yang dilakukan merupakan wawancara semi terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya

### **Analisa Internal Fungsi Manajemen pada Fungsi Bisnis**

Analisa internal menggunakan metode analisa fungsi bisnis secara keseluruhan. Dalam menganalisa fungsi bisnisnya perusahaan dibagi menjadi empat fungsi bisnis yaitu: (1) Fungsi pemasaran: Aktifitas fungsi pemasaran terdiri dari berbagai aktifitas yaitu: perencanaan produk, pangsa pasar dan segmentasi, analisa pelanggan, pelayanan pelanggan, loyalitas pelanggan, strategi harga, teknik penjualan (promosi dan cara menjual), efektifitas teknik penjualan, penelitian pasar, saluran distribusi, komunikasi, dan pengawasan; (2) Fungsi keuangan: Aktifitas dalam fungsi keuangan yaitu perencanaan anggaran, perencanaan investasi, pengelolaan hutang jangka panjang, pengelolaan arus kas, pendanaan jangka pendek, pembayaran pajak, komunikasi, dan pengawasan; (3) Fungsi operasional: Aktifitas produksi dan operasi adalah perencanaan standar kualitas barang, aliran proses kerja, kapasitas kerja, komunikasi, kontrol persediaan, kontrol aliran proses kerja dan kontrol kualitas; (4) Fungsi sumber daya manusia: Aktifitas dalam fungsi sumber daya manusia adalah proses perekrutan, desain kerja (*job spesification* dan *job description*) kompensasi, loyalitas, perputaran karyawan, pelatihan, delegasi, standar kerja, motivasi, komunikasi, pengawasan dan *feedback*.

### **Analisa Eksternal**

Analisa eksternal menggunakan metode *Five Forces Porter Analysis* terdiri dari 5 bagian yaitu: (1) Ancaman pendatang baru: indikator skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, akses saluran distribusi, aturan pemerintah, dan keunggulan selain skala ekonomi; (2) Intensitas persaingan sejenis : Indikator dalam intensitas persaingan sejenis adalah jumlah kompetitor sejenis, pertumbuhan industri, karakter produk yang dijual, keragaman strategi kompetitor, dan *entry and exit barrier* ; (3) Kekuatan tawar pemasok: Indikator kekuatan tawar pemasok adalah jumlah pemasok, produk pemasok, dan biaya untuk mengganti pemasok; (4) Kekuatan tawar pembeli: Indikator kekuatan tawar pembeli adalah produk yang dibeli pembeli, tingkat informasi yang dimiliki pembeli, dan biaya untuk mengganti pembeli; (5) Jasa substitusi : Indikator ancaman jasa substitusi adalah keberadaan jasa substitusi dan keunggulannya.

### **Analisa Strength Weakness Opportunity dan Threat**

Analisa *Strength Weakness Opportunity* dan *Threat* (SWOT) dilakukan dengan melihat data yang telah didapatkan dari analisa eksternal dan internal perusahaan. Analisa SWOT dilakukan dengan membuat matriks SWOT yang terdiri dari SO, WO, ST, dan WT. Setiap hal yang baik dalam analisa internal akan diubah menjadi *strength* dan setiap kelemahan dalam analisa internal akan diubah menjadi *weakness*. Begitu juga dengan analisa eksternal, setiap hal yang baik akan diubah menjadi *opportunity* dan setiap hal buruk akan diubah menjadi *threat*.

### **Formulasi Strategi**

Formulasi strategi menggunakan *Porter generic strategy*. Setelah melihat hasil matriks *Strength Weakness Opportunity* dan *Threat* (SWOT), maka formulasi strategi dibuat dengan model *Porter generic strategy*. Dalam *Porter generic strategy* strategi dibagi menjadi tiga *overall cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*.

### **Teknik Penentuan Informan**

Pada penelitian ini teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* akan mengambil sampel yang mewakili populasi sesuai dengan pertimbangan peneliti (Sugiyono,2009, p. 401 ). Pada penelitian ini ada 3 sumber yang digunakan yaitu: (1)Pemilik: peneliti memilih pemilik karena pemilik bekerja secara penuh dan mengelola perusahaan secara keseluruhan sehingga memiliki pengetahuan luas dalam perusahaan ini. (2)Istri pemilik: peneliti memilih istri pemilik karena istri pemilik juga bekerja secara penuh dan membantu pemilik dalam pengelolaan perusahaan sehingga memiliki pengetahuan luas dalam perusahaan ini; (3) Manajer: peneliti memilih manajer karena pemilik serta istri pemilik lebih sering memberikan instruksi, arahan kerja, dan wewenang kepada manajer daripada karyawan lainnya. Ketiga sumber tersebut menurut peneliti sudah mewakili kegiatan usaha pada UD. Sami Berkat

### **Uji Validitas**

Pada penelitian ini pengujian keabsahan data untuk menguji kredibilitas adalah dengan menggunakan uji validitas triangulasi sumber. Triangulasi sumber membutuhkan beberapa sumber untuk memvalidasi data penelitian. Validasi sumber penting untuk memastikan penelitian valid. (Sugiyono,2009,p.464). Sumber yang digunakan untuk uji validitas adalah berasal dari tiga sumber yaitu, pemilik, istri pemilik dan manajer. Data dari ketiga sumber tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan mana pandangan yang sama dan yang berbeda.

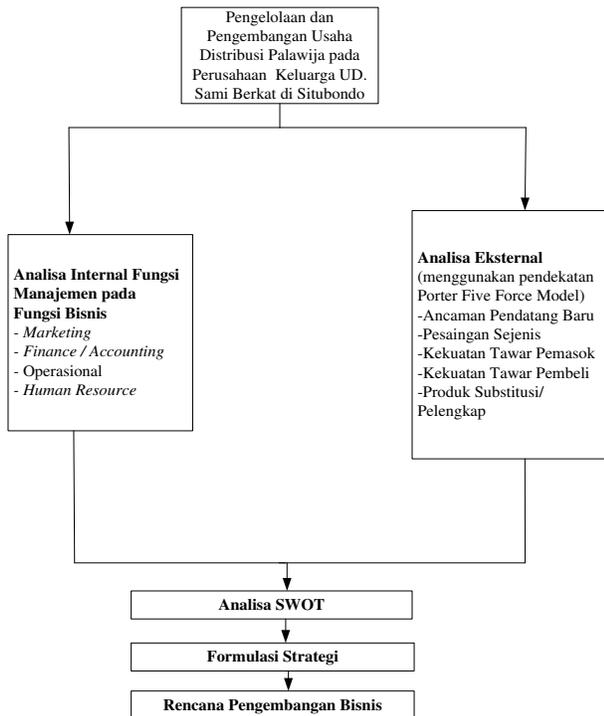
### **Teknik Analisa Data**

Pada penelitian ini teknik analisis data menggunakan teknik perbandingan tetap. Teknik perbandingan tetap menggunakan model Miles dan Huberman. Aktivitas dalam analisis data menurut Miles dan Huberman, yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing*. Reduksi data (*data reduction*) berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Penyajian data (*data display*) setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Penyajian data bisa dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan, antar kategory, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan. Kesimpulan awal yang dibuat masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi

atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas

**Kerangka Pemikiran**

Gambar 2 Kerangka Pemikiran



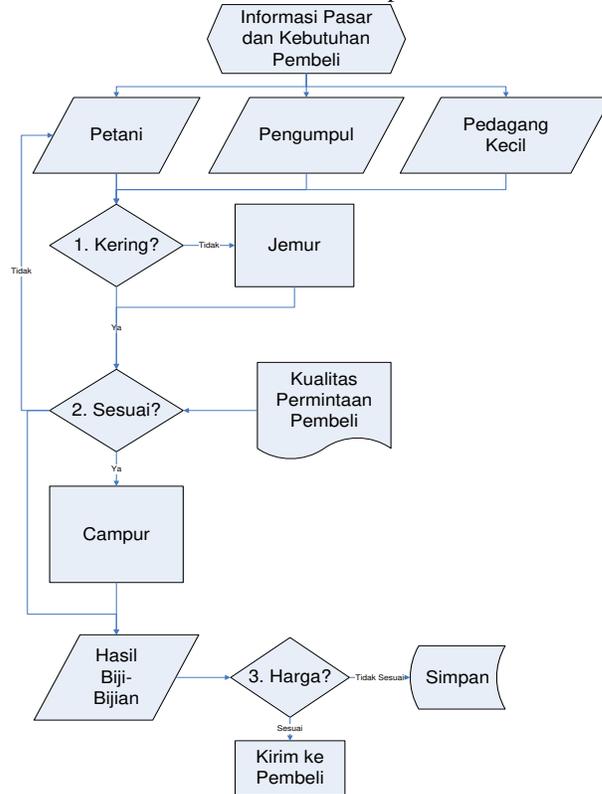
Sumber : David (2011) dan Bateman dan Snell (2009)

**III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Deskripsi Usaha dan Pengelolaan Distribusi Palawija UD. Sami Berkat**

Usaha distribusi palawija merupakan usaha dagang dimana barang yang diperdagangkan adalah produk hasil bumi seperti biji-bijian, contoh kacang hijau dan jagung, benguk (*Mucuna pruriens*), koro pedang (*Canavalia ensiformis*), dan koro putih (*broad beans*). Usaha distribusi palawija secara umum ini beroperasi dengan cara membeli biji-bijian dari petani, pengumpul, dan pedagang setempat dengan berbagai kualitas yang berbeda, kemudian mencampur biji-bijian tersebut sehingga biji-bijian menjadi rata dan dikemas menggunakan karung sesuai kebutuhan, kemudian langsung dijual kepada pembeli atau disimpan untuk menunggu harga naik. Harga dan kualitas biji-bijian tersebut menjadi penentu dalam usaha distribusi palawija karena biji-bijian tersebut biasanya digunakan untuk bibit tanaman dan makanan ringan. Sedangkan umumnya biji-bijian yang disimpan tidak memiliki waktu lama karena biji-bijian tersebut mudah rusak karena berbagai penyebab seperti: kutu, kelembaban udara, dan karakter dari biji-bijiannya yang tidak tahan disimpan lama. Umumnya jangka waktu simpan tidak lebih dari 3 bulan. Oleh karena itu, usaha distribusi palawija membutuhkan ketelitian terhadap biji-bijian dan kecakapan dalam melihat situasi kondisi sekitar atau kemampuan untuk berspekulasi.

Gambar 3 Skema Alur Operasional



Sumber : Data primer diolah

UD. Sami Berkat dikelola oleh Bapak Budi sendiri. Pengelolaan didalam perusahaan sebagai berikut: pengelolaan pemasaran, keuangan, operasional, dan sumber daya manusia masih tergabung menjadi satu dan bergantung pada Bapak Budi. Pengelolaan usaha pada perusahaan dilakukan dengan melihat kebutuhan pembeli seperti contohnya kualitas dan kadar air, kemudian mencari barang yang sesuai dengan permintaan dari berbagai sumber pemasok, kemudian memberikan contoh barang kepada pembeli. Kemudian perusahaan mengolah biji-bijian yang didapat dari pemasok karena pemasok pada umumnya tidak bisa memenuhi kualitas yang diminta. Proses pengolahan perusahaan terdiri dari identifikasi barang kering, penjemuran, proses pencampuran yang memiliki teknik pencampuran agar merata, dan penyimpanan sementara waktu. Setelah proses pengolahan barulah perusahaan mengirim barang tersebut kepada pembeli atau disimpan jika harganya tidak sesuai. Ketika perusahaan mengirim barang tersebut perusahaan telah menggunakan strategi harga untuk mencapai harga jual yang terbaik bagi perusahaan. Perusahaan juga melakukan penelitian walaupun bukan tertulis atau formal, penelitian dilakukan untuk mengetahui kebutuhan pembeli sebelum berkomunikasi dengan pembeli. Saluran distribusi yang digunakan perusahaan telah menggunakan aset-asetnya sendiri, tidak melakukan sewa.

**Kekuatan Kelemahan Peluang dan Ancaman**

UD. Sami Berkat sebagai perusahaan memiliki kekuatan ada pada konsisten dan komitmen terhadap kualitas barang, pengontrolan barang ketat, modal yang kuat, memiliki anggaran dan rencana investasi, jaringan penjualan luas,

mampu mengidentifikasi kebutuhan pembeli melalui penelitian pasarnya. Sedangkan kelemahan perusahaan ada pada tidak adanya pelatihan, perekrutan secara formal untuk dijadikan panduan, pada struktur organisasi belum ada bagian audit untuk pengawasan, biaya-biaya belum tercatat secara detail, pelaporan keuangannya belum memadai, belum memiliki standar kualitas biji-bijian secara tertulis. Peluang perusahaan ada pada jenis pemasok ada banyak dan jumlah pemasok banyak, informasi harga terbatas pada harga pasaran di daerahnya sendiri, jumlah pembeli ada banyak dan beragam, pasar yang masih luas dan berkembang, belum ada jasa subtitusinya. Sedangkan ancaman perusahaan ada pada tidak ada peraturan yang menghalangi masuk (*entry barrier* rendah) dan persaingan dalam industrinya sudah ketat dan strategi yang digunakan pesaing beragam.

### **Analisa Strength Weakness Opportunity dan Threat Matrix**

Strategi S-O perusahaan adalah : (1) Memasok barang lebih banyak dengan harga rendah. Kekuatan perusahaan dalam modal dan konsisten serta komitmen dalam kualitas membuat perusahaan dapat memasok jagung dan kacang hijau ataupun biji-bijian lainnya lebih banyak dan efisien saat harga turun karena pemasok hanya mengetahui harga pasaran di daerahnya masing-masing; (2)Memperbesar jaringan penjualan.Kekuatan perusahaan yang telah mengidentifikasi kebutuhan pembelinya melalui penelitian pasar dapat memperbesar jaringan penjualannya karena masih luasnya pasar dan pasar tersebut masih berkembang;(3) Menyimpan dan mengolah barang lebih baik. Kekuatan perusahaan dalam kualitas, pengontrolan barang yang ketat, dan adanya anggaran serta rencana investasi dan adanya peluang pembeli dan pemasok yang banyak dapat mewujudkan penyimpanan dan pengolahan yang lebih baik.

Jadi secara keseluruhan strategi S-O peneliti menyarankan untuk meningkatkan skala ekonomi perusahaan dengan cara pembelian lebih banyak dan menjual lebih banyak dengan tetap memperhatikan kualitasnya serta meningkatkan proses pengolahan dan penyimpanannya.

Strategi W-O adalah: (1) Pengembangan SDM dalam perekrutan dan pelatihan. Kelemahan perusahaan tidak adanya pelatihan, perekrutan secara formal untuk dijadikan panduan dan adanya peluang dalam informasi harga terbatas pada harga pasaran di daerahnya sendiri mendorong untuk mengembangkan SDM dalam perekrutan dan pelatihan agar dapat memanfaatkan peluang tersebut; (2) Memperbaiki sistem keuangan perusahaan. Kelemahan perusahaan biaya-biaya belum tercatat secara detail, pelaporan keuangannya belum memadai dan ada banyaknya pembeli dan pemasok mengharuskan perusahaan untuk memperbaiki sistem laporan keuangannya; (3) Membuat standar kualitas biji-bijian secara tertulis dalam penjualan dan pembelian. Kelemahan perusahaan tidak adanya standar kualitas membuat kesulitan dan adanya peluang banyaknya pembeli dan pemasok perusahaan harus sebaiknya standar kualitas biji-bijian secara tertulis.

Oleh karena itu, strategi W-O perusahaan ialah pengembangan dalam hal perekrutan, pelatihan, keuangan, dan standar kualitas untuk mencapai peluang-peluang perusahaan. Pelatihan dalam hal penentuan barang yang

berkualitas tidak hanya disampaikan secara lisan tapi secara terdefinisi dan menerapkan standar-standar yang sudah ada.

Strategi S-T adalah: (1) Membentuk skala ekonomi lebih besar. Ancaman dalam *entry barrier* yang rendah harus diantisipasi dengan meningkatkan skala ekonomi melalui kekuatan perusahaan dalam modal dan jaringan penjualan yang luas; (2) Tidak terjebak pada *price war* tapi fokus pada *value* bagi pembeli dan pemasok. Ancaman dalam intensitas persaingan sejenis menghasilkan *price war* apalagi dalam biji-bijian seperti jagung dan kacang hijau, tetapi perusahaan tidak boleh terjebak dalam *price war* tetapi tetap pada kekuatan perusahaan dalam komitmen terhadap kualitas dan pengontrolan barang yang ketat demi memberikan *value* bagi pembeli dan pemasok.

Jadi strategi S-T adalah mempertahankan posisi kompetitif perusahaan dengan memanfaatkan strategi S-O untuk mendapatkan skala ekonomis dan tidak terjebak pada *price war* berlebihan sehingga perusahaan dapat memberikan *value* bagi pembeli dan pemasok, *value* juga dapat berupa efisiensi biaya yang akhirnya memberikan manfaat bagi pembeli dan pemasok

Strategi W-T adalah : Pembentukan bagian audit dan perbaikan sistem remunerasi. Ancaman dalam *entry barrier* rendah dan intensitas persaingan membuat perusahaan harus mengembangkan bagian audit dan perbaikan sistem remunerasi. Bagian audit untuk pengontrolan internal perusahaan dan pengembangan sistem remunerasi agar tidak terjadinya pembajakan karyawan.

Oleh karena itu, strategi W-T perusahaan adalah pembentukan bagian audit dan pengembangan sistem remunerasi. Agar pengontrolan lebih baik maka bagian audit yang melapor langsung kepada pemilik. Audit ini biasanya melaporkan secara langsung kepada pemilik berbagai hal termasuk hal-hal yang mencurigakan dan beresiko.

### **Formulasi Strategi**

Formulasi strategi menggunakan *porter generic strategies* yang terdiri dari *overall cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Setelah melihat SWOT matriks baik kekuatan,kelemahan, peluang, dan ancaman maka peneliti melihat UD. Sami Berkat sebaiknya menggunakan *cost leadership* tipe 2. *Cost leadership* tipe 2 adalah menawarkan produk dalam pasar yang luas dengan *price-value* yang paling baik. Jadi perusahaan menciptakan posisi kompetitifnya sebagai jasa distributor palawija melalui menekan harga pada pemasok sehingga mendapatkan biaya rendah dalam barang seperti jagung dan kacang hijau. Kemudian perusahaan memproses barang tersebut hingga memberikan *value* kualitas tidak hanya sebagai jasa penyalur tapi juga sebagai *filter* kualitas biji-bijian dan menambahkan kualitas pada biji-bijian yang dibeli dari pemasok.

Tujuan jangka panjang perusahaan adalah: Perluasan jaringan penjualan dengan berfokus pada *price-value* terbaik bagi pembeli dan pemasok. Perluasan jaringan penjualan juga bertujuan untuk meningkatkan skala ekonomi perusahaan. *Price-value* yang terbaik melalui efisiensi yang mana efisiensi itu akan memberikan nilai bagi pembeli dan pemasok. Kemudian perusahaan dapat memberikan harga yang sesuai dengan nilai yang dijual.

Tujuan jangka pendek perusahaan adalah : (1) Perluasan jaringan penjualan dan pemasok. Jaringan penjualan diperluas berbagai daerah. Perluasan ke luar pulau seperti pulau Kalimantan dengan daerah Balikpapan karena daerah ini mengalami peningkatan ekonomi. Jaringan pemasok diperluas dengan menggunakan beberapa strategi agar pemasok bertambah dan setia; (2) Efisiensi modal kerja. Perusahaan memperkuat modal kerjanya dengan menggunakan modal sendiri dan hutang dengan rasio *Debt to equity* < 0,3. Hutang di bagi dengan kebutuhan operasional dan investasi. Kebutuhan operasional dilakukan dengan pembiayaan jangka pendek. Kebutuhan investasi menggunakan pembiayaan jangka panjang. Investasi tidak hanya pada aset-aset tetap untuk operasional tetapi juga pada pengetahuan dalam biji-bijian seperti manfaat dari biji *mucuna pruriens* (biji benguk) karena dengan mengetahui manfaatnya maka distribusi bisa tepat sasaran. Pengelolaan keuangan menggunakan pembukuan yang lebih baik dengan menggunakan prinsip-prinsip akuntansi agar ekspansi modal dan hutang perusahaan dapat dimonitor; (3) Efisiensi biaya dalam operasional. Efisiensi dalam operasional dengan cara meningkatkan kapasitas kerja. Kapasitas dalam mengolah dan mengirim barang per hari. Investasi dari modal kerja yang digunakan untuk meningkatkan operasional digunakan untuk membeli lahan baik untuk gudang dan penjemuran. Alat-alat yang menunjang operasional lebih efisien seperti *blower* dengan kapasitas lebih besar. Semua investasi pada peralatan tersebut tidak hanya untuk meningkatkan kapasitas kerja tetapi juga bagian dari penyimpanan dan pengolahan lebih baik. Pembuatan standar kualitas pada biji-bijian secara tertulis merupakan bagian dari efisiensi operasional. (4) Perbaikan sumber daya manusia. Perbaikan sumber daya manusia meliputi perbaikan pada sistem kontrol dan kepemimpinannya. Sistem kontrol menggunakan bagian audit agar lebih efektif. Kepemimpinan perusahaan dalam memotivasi. Sistem perekrutan lebih baik dengan lebih formal dengan wawancara yang lebih menggali informasi calon karyawan. Selain itu, pelatihan juga dilakukan untuk mengembangkan kemampuan dari karyawan.

#### IV. KESIMPULAN

Dari penelitian pengelolaan dan pengembangan usaha distribusi palawija UD. Sami Berkat di Situbondo dapat disimpulkan beberapa hal antara lain: (1) Pengelolaan UD. Sami Berkat sebagai distributor palawija tidak didasarkan pada spekulasi dengan menumpuk barang. Pengelolaan usaha pada perusahaan dilakukan dengan melihat kebutuhan pembeli, kemudian mencari barang yang sesuai dengan permintaan dari berbagai sumber pemasok setelah itu, barulah perusahaan mengolah biji-bijian dan menjualnya. Pengelolaan didalam perusahaan masih tergabung menjadi satu baik dari pengelolaan pemasaran, keuangan, operasional, dan sumber daya manusia. Pengelolaan tersebut dilakukan oleh Bapak Budi; (2) UD. Sami Berkat sebagai perusahaan memiliki kekuatan ada pada konsisten dan komitmen terhadap kualitas barang, pengontrolan barang ketat, modal yang kuat, memiliki

anggaran dan rencana investasi, jaringan penjualan luas, mampu mengidentifikasi kebutuhan pembeli melalui penelitian pasarnya. Sedangkan kelemahan perusahaan ada pada tidak adanya pelatihan, perekrutan secara formal untuk dijadikan panduan, pada struktur organisasi belum ada bagian audit untuk pengawasan, biaya-biaya belum tercatat secara detail, pelaporan keuangannya belum memadai, belum memiliki standar kualitas biji-bijian secara tertulis. Peluang perusahaan ada pada jenis pemasok ada banyak dan jumlah pemasok banyak, informasi harga terbatas pada harga pasaran di daerahnya sendiri, jumlah pembeli ada banyak dan beragam, pasar yang masih luas dan berkembang, belum ada jasa substitusinya. Sedangkan ancaman perusahaan ada pada tidak ada peraturan yang menghalangi masuk (*entry barrier* rendah) dan persaingan dalam industrinya sudah ketat dan strategi yang digunakan pesaing beragam; (3) Analisis *Strength Weakness Opportunity* dan *Threat* (SWOT) menghasilkan bahwa strategi S-O perusahaan adalah memasok barang lebih banyak dengan harga rendah, memperbesar jaringan penjualan, dan menyimpan dan mengolah barang lebih baik. Strategi W-O perusahaan adalah mengembangkan SDM dalam hal perekrutan dan pelatihan, memperbaiki sistem keuangan perusahaan, dan membuat standar kualitas biji-bijian secara tertulis dalam penjualan dan pembelian. Strategi S-T perusahaan membentuk skala ekonomi lebih besar dan tidak terjebak pada *price war* tapi fokus pada *value* bagi pembeli dan pemasok. Strategi W-T membentuk bagian audit dan perbaikan sistem renumerisasi; (4) Formulasi strategi perusahaan adalah *cost leadership* tipe 2 yaitu, perusahaan menciptakan posisi kompetitifnya sebagai jasa distributor palawija melalui menekan harga pada pemasok sehingga mendapatkan biaya rendah dalam barang seperti jagung dan kacang hijau. Kemudian perusahaan memproses barang tersebut hingga memberikan *value* kualitas tidak hanya sebagai jasa penyalur tapi juga sebagai “penyaring” kualitas biji-bijian dan menambahkan kualitas pada biji-bijian yang dibeli dari pemasok dan akhirnya dijual kepada pembeli sesuai permintaannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Management: Leading & Collaborating in the Competitive World*. New York: McGraw Hill.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business Research Methods*. Singapore: McGraw Hill.
- Daft, R. L. (2010). *New Era of Management*. Canada: Cengage Learning.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Efferin, S., Darmadji, S. H., & Tan, Y. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Indonesia, Badan Pusat Statistik. (n.d). *Tanaman Pangan*.

- Retrieved September 1, 2012 from BPS: "http://www.bps.go.id/tnmn\_pgn.php?kat=3"  
http://www.bps.go.id/tnmn\_pgn.php?kat=3
- Indonesia, Badan Pusat Statistik. (2010). *Produksi Padi & Palawija 2010 Jawa Timur*. Surabaya: Susanto.
- Indonesia, Pemprov Jatim. (2012 March 14). *1.500 Hektare Lahan Pertanian Berubah Fungsi*. Retrieved September 1, 2012, from Jatim Pemprov: "http://bappeda.jatimprov.go.id/2012/03/14/1-500-hektare-lahan-pertanian-berubah-fungsi"  
http://bappeda.jatimprov.go.id/2012/03/14/1-500-hektare-lahan-pertanian-berubah-fungsi
- Indonesia, Pemprov Jatim. (n.d) *lahan pertanian di jatim menyusut 3.800 ha*. Retrieved September 2, 2012 , from Jatim Pemprov: http://bappeda.jatimprov.go.id/2012/02/09/lahan-pertanian-di-jatim-menyusut-3-800-ha
- Hadiati, Sri.(2011) *Perilaku Wirausaha Industri Keramik Berskala Kecil untuk Meningkatkan Daya Saing Produk di Malang*, 12(2), 21-30. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. Ohio: Thomson.
- Lusser, R. N. (2006). *Management Fundamentals*. Canada: Thompson.
- Munizu, Musran. (2011). *Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil di Sulawesi Selatan*, 12(1),1-9. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan
- Nickels, W. G., McHugh, J. M., & McHugh, S. M. (2008). *Understanding Business*. New York: McGraw Hill.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2008). *Strategic Management: Formulating, implementation, and control*. New York: McGraw Hill.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Tehniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Rosalina. (2012, February 18). *Proyek MP3EI Dituding Abaikan Pertanian*. Retrieved September 1, 2012, from tempo: http://www.tempo.co/read/news/2012/02/18/090384853/Proyek-MP3EI-Dituding-Abaikan-Pertanian
- Situmeang, I. M. (2011, Desember 13). *Stop Impor Pangan*. Retrieved September 1, 2012, from kompasiana: <http://ekonomi.kompasiana.com/agrobisnis/2011/12/13/stop-impor-pangan>
- Sugiyono. ( 2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Suyanto. (2012), *Metode Penelitian Kualitatif*, Jakarta
- Susanto. (2012, January 9). *Ada Tiga Kriteria Negara Disebut Mandiri Pangan* . Retrieved September 2, 2012, from Republika: http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/12/08/11/m8ktsk-ada-tiga-kriteria-negara-disebut-mandiri-pangan
- Susanto, A.B., Wijanarko, H., Susanto, P, dan Mertosono, S. (2007). *Family Business*. Jakarta: The Consulting Group.
- Ward, J. L., Aronoff, C. E. (2002). *Family Meetings: How to Build a Stronger Family and a Stronger Business*. Family Enterprise Publisher.
- Winardi, J. (2008). *entrepreneur dan entrepreneurship*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.