

ANALISIS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT DI UMKM DESA SAMBIREJO

Ferrynela Purbo Laksono¹
Stephanus Eri Kusuma
Universitas Sanata Dharma

ABSTRACT

This study aims to examine the business processes through the MSME supply chain, specifically in the chain of raw material access, production processes to marketing processes. The objects of this research focusing on five most developed MSME in Sambirejo Village, Ngawen, Gunung Kidul namely food, processed zinc, woven cloth, tile and local gabion. The business processes analyzed by using supply chain management approach. This study conducted a qualitative method based on interview and observation. Results of the study show that the pattern of MSME supply chains in Sambirejo Village is still relatively simple. In their processes, these MSME supply raw materials from suppliers or distributors of raw materials then process them. Afterwards, they distribute them to consumers using two different distribution methods (dual channel) there are distribute it directly and through an intermediary.

Keywords: *business process; UMKM; supply chain management*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji proses bisnis melalui rantai pasokan UMKM, khususnya akses bahan baku, proses produksi hingga proses pemasaran. Objek penelitian adalah lima UMKM yang paling berkembang di Desa Sambirejo, Ngawen, Gunung Kidul yaitu makanan, olahan seng, kain tenun, genting, dan keranjang angkut. Proses bisnis dianalisis menggunakan pendekatan *supply chain management*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif berbasis wawancara dan observasi lapangan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pola rantai pasokan lima UMKM di Desa Sambirejo masih relatif sederhana. Dalam prosesnya, UMKM mendapat bahan bakunya dari produsen atau distributor bahan baku kemudian mengolahnya. Selanjutnya mereka menyalurkan produk kepada konsumen menggunakan dua metode penyaluran (*dual channel*) yaitu secara langsung dan melalui satu perantara.

Kata kunci: *proses bisnis; UMKM; supply chain management*

1. LATAR BELAKANG

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi salah satu penggerak perekonomian di Indonesia. Berdasarkan data Dinas Koperasi dan UMKM, jumlah UMKM pada tahun 2017 mencapai 62,9 juta unit usaha². UMKM telah menyerap sebanyak 116,6 juta orang sebagai tenaga kerja. Namun, masih banyak persoalan yang dihadapi oleh UMKM. Salah satunya adalah kurangnya inovasi dalam mengembangkan usahanya (Edwards, Delbridge, & Munday, 2005). Lebih jauh lagi, tantangan terbesar adalah kesulitan dalam menentukan arah pengembangan bisnisnya. Untuk itu, persoalan-persoalan yang berkaitan dengan proses bisnis menjadi sangat krusial. Tanpa pengetahuan yang memadai terkait proses bisnis, tentu akan sulit untuk berkembang. Dalam kaitan dengan proses bisnis, *stock management* menjadi persoalan yang serius bagi UMKM. Masalah utama yang dihadapi adalah ketersediaan stok dari pemasok, proses pendistribusian dan juga proses ketersediaan bahan baku termasuk penyimpanan bahan baku. Dalam mengatasi persoalan stok, perlu dilakukan pendekatan yang baik agar dapat mengoptimalkan produktivitas dari pelaku UMKM (Puryani & Fitriani, 2018). Selain itu, risiko

¹ Email: ferrynelapurbo@gmail.com

² Data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, 2017.

dalam pelaksanaan proses bisnis menjadi persoalan yang kerap kali dialami oleh UMKM (Nallusamy & Ambedkar, 2015).

Potensi UMKM di Desa Sambirejo sangat besar, namun pengelolaannya masih belum optimal³. Berdasarkan hasil pendataan UMKM yang dilakukan oleh pemerintah Desa Sambirejo pada tahun 2016, terdapat 378 unit UMKM yang beroperasi di Desa Sambirejo. Sebanyak 171 unit di antaranya memproduksi barang, sementara sisanya merupakan usaha warung dan sejumlah penyediaan jasa lainnya. Ragam UMKM di Desa Sambirejo bervariasi, mulai dari UMKM yang menghasilkan produk olahan dan anyaman bambu⁴ (44 unit), aneka makanan dan minuman (35 unit), olahan seng (32 unit), keranjang angkut (dalam bahasa Jawa sering kali disebut sebagai "*bronjong*" plastik) (14 unit), tenun (12 unit), mebel dan olahan kayu (9 unit), olahan batu dan bahan bangunan (8 unit), genting (6 unit), olahan limbah tekstil (5 unit), arang (4 unit), jamu (1 unit), dan pupuk organik (1 unit). Namun, terdapat kendala dalam mengembangkan UMKM di Desa Sambirejo di antaranya adalah sistem pengelolaan UMKM yang masih tradisional, terbatasnya diversifikasi dan inovasi produk, serta keterbatasan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia. Skala usaha UMKM di Sambirejo relatif masih kecil meski beberapa sudah mempunyai omzet dan modal besar. Rerata omzet yang diperoleh oleh UMKM Desa Sambirejo sebesar 13,5 juta rupiah sedangkan rerata modal 22,95 juta rupiah⁵. Omzet dan modal yang besar hanya dialami oleh sejumlah unit usaha seperti peryewaan *Auto Bus*, swalayan yang relatif besar; selebihnya didominasi oleh usaha yang relatif masih kecil. Sebagian besar UMKM memiliki skala produksi yang kecil dan jumlah tenaga kerja yang terbatas; rerata jumlah tenaga kerja hanya sebanyak 1,41 orang per unit usaha. Selain itu, fakta menunjukkan bahwa UMKM di Sambirejo belum terintegrasi dan saling menguatkan satu sama lain. Integrasi yang dimaksud juga dalam masing-masing bisnis dilakukan⁶.

Berdasarkan kondisi UMKM Desa Sambirejo di atas, optimalisasi peran UMKM terhadap perekonomian Desa Sambirejo dapat dilakukan dengan mengintegrasikan elemen-elemen rantai pasokan (mulai dari pasokan bahan baku, proses produksi dan pemasaran) ke dalam setiap unit UMKM. Kherbacha dan Marian (2016) menyatakan bahwa bentuk integrasi yang efektif antarelemen rantai pasokan inilah yang dipandang menjadi sumber keberhasilan dan penopang daya saing suatu entitas usaha. Terkait proses integrasi, maka menjaga hubungan dengan pihak luar, baik dari pemasok, maupun konsumen perlu diperhatikan (Tower & Burnes, 2008). Rantai pasokan sendiri dapat berupa aliran informasi, aliran barang, hingga aliran keuangan. Manajemen rantai pasokan yang baik menjadi sarana dalam menganalisis permasalahan proses bisnis rantai pasokan, juga dapat mengurangi biaya produksi karena aliran informasi dan proses manajemen menjadi lebih jelas. Oleh karena itu, penerapan manajemen rantai pasokan menjadi salah satu sarana yang dapat meningkatkan produktivitas (Budiarto, Prabowo, & Herawan, 2017).

Merujuk pada latar belakang tersebut, kajian tentang manajemen rantai pasokan menjadi suatu diskusi yang penting. Studi Budiarto *et al.* (2017) yang menganalisis hubungan antara adopsi SCM (*supply chain management*) terhadap kinerja UMKM sektor ritel dengan memanfaatkan IT Yogyakarta memang menggambarkan memberikan informasi bahwa sejumlah indikator adopsi manajemen rantai pasokan berkorelasi positif terhadap kinerja UMKM.

³ Hasil wawancara dengan Kepala Desa Sambirejo (Y.D. Martini), Juli 2018.

⁴ Pengusaha anyaman bambu kemudian beralih ke anyaman plastik karena pengusaha kesulitan mendapatkan bahan baku.

⁵ Data bersumber dari data UMKM pemerintah Desa Sambirejo.

⁶ Hasil wawancara dengan Kepala Desa Sambirejo, Juli 2018.

Meskipun demikian, studi tersebut tidak menjelaskan secara menyeluruh bagaimana gambaran penerapan manajemen rantai pasokan di UMKM tersebut. Sementara itu, studi Puryani dan Fitriani (2018) menganalisis elemen dari rantai pasokan khususnya terkait aspek alokasi *inventory* produk, sebuah UMKM yang menghasilkan produk *fashion* di Indonesia. Studi Joni (2018) pada UMKM distro di Indonesia lebih berfokus pada penerapan teknologi *electronic* SCM. Susanty, Santoso, dan Tania (2017) berfokus pada pengembangan indikator *green* SCM berbasis hasil pengkajian SCM pada UMKM Batik Pekalongan. Dari sejumlah kajian UMKM terkait SCM tersebut, dapat diketahui bahwa belum terdapat kajian yang membahas seluruh elemen rantai pasokan dalam UMKM. Selain itu, studi-studi tersebut berfokus membahas satu sektor bisnis. Penelitian ini melengkapi *gap* tersebut dengan mengkaji keseluruhan proses bisnis pada sejumlah UMKM multi-sektor di Desa Sambirejo dengan pendekatan SCM.

Berangkat dari pemaparan di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses bisnis UMKM di Desa Sambirejo, khususnya dalam hal rantai pasokan bahan baku, proses produksi, dan akses pasar khususnya sektor bisnis keranjang angkut, genting, olahan makanan, olahan tenun, dan olahan seng dengan pendekatan rantai pasokan. Pemilihan lima jenis sektor produksi UMKM tersebut didasarkan pada pertimbangan jumlah unit usaha di Desa Sambirejo yang paling berkembang. Analisis proses bisnis dengan pendekatan SCM pada sejumlah UMKM di Sambirejo tersebut menyediakan model dan alat bagi pemerintah Desa Sambirejo untuk memetakan kondisi UMKM yang ada di wilayahnya dan merumuskan kebijakan pengembangan UMKM yang sesuai dengan kondisi UMKM di Desa Sambirejo agar dapat berperan optimal dalam upaya pembangunan desa.

2. LANDASAN TEORITIS

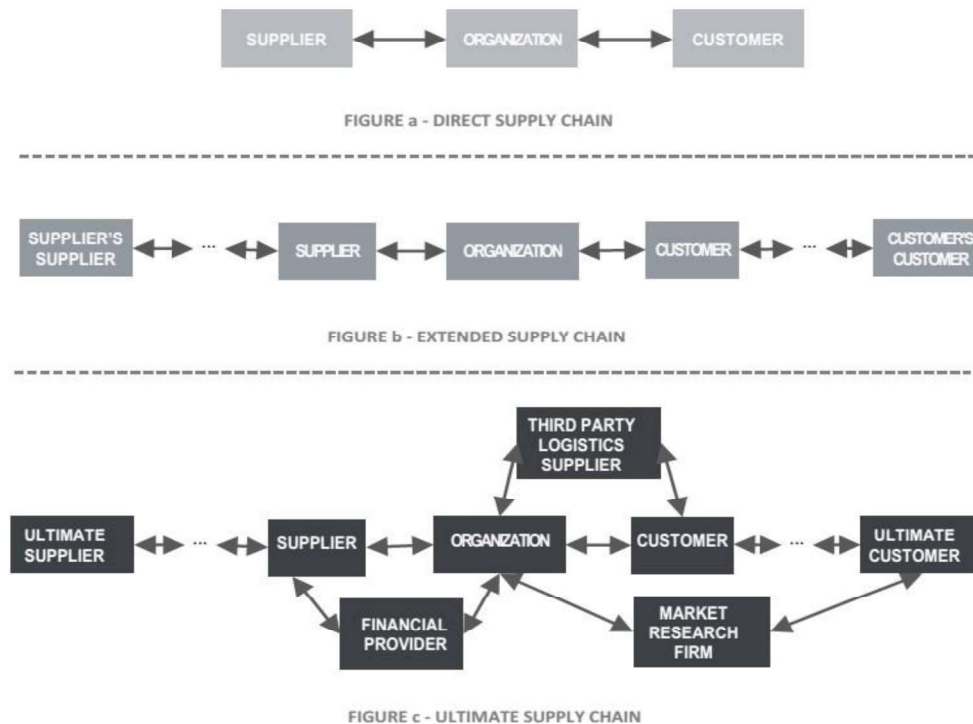
2.1. Rantai Pasokan (*Supply Chain*)

Kajian terkait rantai pasokan telah banyak dibahas pada pengelolaan barang mulai dari pemasok hingga ke konsumen tingkat akhir. Pasokan merupakan tahap pertama yang tidak dapat dihindarkan ketika berbicara *supply chain*. Untuk itu kajian mengenai pasokan banyak digali dalam pengelolaan *supply chain* (Kherbacha & Marian, 2016). Kajian yang berkaitan dengan produksi juga telah banyak dilakukan. Bahkan, tidak hanya pola produksi yang dilakukan oleh perusahaan, namun kajian sekarang bergeser ke subkontrak (Van Mieghem, 1999; Dainty, Briscoe, & Millett, 2001). Tidak kalah menarik, kajian *supply chain* juga berkaitan dengan keterkaitan dengan jaringan pemasaran (Cai, 2010; Heizer & Render, 2011; Copra dan Meindl, 2016). Dalam konteks pemasaran, terdapat beberapa jaringan yang dapat dimasuki, *single channel* dan *dual channel*. Pemilihan antara kedua *channel* ini pun menentukan keuntungan bisnis yang didapat (Chiang, Chhajed, & Hess, 2003; Cai, 2010). Jaringan dan sistem informasi antara pemasok dan konsumen menjadi pendukung dari keberhasilan *supply chain* (Budiarto *et al.*, 2017; Fang *et al.*, 2018).

Berbasis pada diskusi tentang konsep rantai pasokan, Gao (2017) mendefinisikan rantai pasokan sebagai sekumpulan aktivitas untuk memberikan nilai tambah untuk memenuhi permintaan konsumen akhir melalui aliran ke belakang (*backward linkage*) ataupun ke depan (*forward linkage*) meliputi: bahan baku, informasi, dan dana antara pemasok, perusahaan (produsen), distributor, pengecer, perusahaan logistik, pelanggan, dan pelaku yang terkait lainnya. Copra dan Meindl (2016) memberikan definisi rantai pasokan sebagai integrasi dari serangkaian aktivitas yang mengubah bahan mentah atau jasa menjadi barang setengah jadi

(*intermediate good*) atau barang jadi (*finish good*). Teori ini mengamati proses yang terjadi dalam bisnis di mana bahan mentah yang dibeli dari pemasok dengan harga yang telah disepakati akan diolah menjadi barang setengah jadi yang nantinya dapat diolah kembali. *Output* kedua yang dihasilkan adalah barang jadi yang tentunya sudah siap digunakan. Baik barang setengah jadi maupun barang jadi, keduanya akan dipasarkan kepada para konsumen. Mentzer *et al.* dalam Gao (2017) mengklasifikasikan struktur rantai pasokan menjadi tiga tingkatan mulai dari yang sederhana hingga yang kompleks, yaitu: *direct supply chain*, *extended supply chain*, dan *ultimate supply chain*. Berikut adalah ilustrasi ketiga struktur tersebut.

Gambar 2. Struktur Rantai Pasokan



Sumber: Gao (2017)

2.2. Rantai Pasokan pada UMKM

Praktik di berbagai negara berkembang menunjukkan bahwa pengembangan UMKM sering kali terkendala oleh sejumlah faktor, di antaranya: 1) ketertutupan dan skala usaha kecil yang membuat pertumbuhan usaha dan penciptaan lapangan kerja UMKM terbatas; 2) kesulitan UMKM mencapai *economies of scale* yang membuat harga produknya kurang kompetitif dibandingkan pesaingnya; 3) UMKM yang kurang mampu untuk menyediakan barang dalam skala besar secara reguler sehingga mengurangi kemampuan UMKM menangkap peluang pasar; 4) UMKM yang kurang mampu menjalankan fungsi internal seperti pelatihan, pembangunan sistem informasi pasar (*market intelligence*) dan sistem logistik, serta pembagian divisi kerja yang mampu mendorong kapabilitas dan inovasi (Green, 2005).

Isu mengenai rantai pasokan di lingkungan UMKM menjadi permasalahan menarik apabila dilihat lebih dalam. Diterapkannya manajemen rantai pasokan, baik langsung dan tak langsung, tentu berdampak pada peningkatan kinerja usaha. Kajian Budiarto *et al.*, (2017) yang dilakukan di lingkup usaha kecil dan menengah mengungkapkan hal senada di mana penerapan manajemen rantai pasokan di lingkup UMKM dapat meningkatkan kinerja usaha UMKM.

Meskipun demikian, penerapan manajemen rantai pasokan mempunyai risiko yang harus diantisipasi oleh para pelaku kepentingan, terutama UMKM. Risiko yang muncul dapat berupa kurangnya dukungan permodalan, dampak penggunaan mesin dan jaringan komputer, juga risiko dari sisi tenaga kerja (Nallusamy & Ambedkar, 2015).

Senada dengan Nallusamy dan Ambedkar (2015), Kherbacha dan Marian (2016) menyatakan bahwa manajemen rantai pasokan dapat membawa dampak positif sekaligus negatif bagi UMKM. Di satu sisi, manajemen rantai pasokan dapat meningkatkan kualitas pasokan, mengurangi biaya, meningkatkan kualitas pelayanan, kecukupan finansial organisasi, serta mengurangi risiko ketidaklancaran pembayaran dalam transaksi. Meskipun demikian, manajemen rantai pasokan sering kali mendorong adanya penyimpangan kontrol dan pengelolaan dalam proses bisnis. Proses produksi sering berkaitan dengan persoalan inovasi (Edwards *et al.*, 2005). Secara lebih luas, *supply chain* terkait pula dengan jaringan para pelanggan dan juga pemasok (Tower & Burnes, 2008). Artinya, sebagai sebuah entitas bisnis, para pelaku UMKM tidak dapat berdiri sendiri. Pengusaha perlu menjalin relasi dengan para pembelinya dan juga sekaligus membangun relasi dengan para pemasoknya.

Penerapan *supply chain management* pada UMKM perlu melihat perencanaan jangka panjang. Perencanaan stok dilakukan untuk mengantisipasi kebutuhan masa yang akan datang, agar tidak *over stocking* yang dapat merugikan usaha (Sorak & Dragic, 2013). Untuk itu, tak heran jika akhir-akhir ini penerapan manajemen rantai pasokan sering kali dikaitkan dengan isu keberlanjutan, khususnya sejauh mana manajemen rantai pasokan memperhatikan isu-isu sosial dan lingkungan (de Morais & Silvestre, 2017). Mengacu pada berbagai literatur, isu sosial yang dikaitkan dengan rantai pasokan terkait dengan dampak dari proses bisnis sepanjang rantai pasokan terhadap keamanan, kesejahteraan, dan pemberdayaan masyarakat, misalnya: kondisi sosial pada lapangan kerja (proses dialog, kesehatan dan keamanan, peningkatan kapasitas tenaga kerja); hak asasi manusia (tenaga kerja di bawah umur dan perbudakan, serikat pekerja dan diskriminasi); komitmen sosial (keterlibatan komunitas lokal, pengembangan teknologi dan budaya, investasi sosial); isu pelanggan (keterbukaan informasi, perlindungan privasi), dan praktik bisnis lainnya (perlawanan terhadap korupsi, perdagangan yang adil, dan tanggung jawab sosial).

3. METODOLOGI

Penelitian ini merupakan sebuah studi kasus untuk memahami proses bisnis UMKM di Desa Sambirejo, Ngawen, Gunung Kidul dengan menggunakan pendekatan kualitatif berbasis wawancara mendalam. Selain menggunakan wawancara mendalam penelitian ini juga menggunakan observasi untuk dapat mendapat informasi yang lebih objektif. Wawancara terstruktur menjadi sarana untuk membantu penggalian informasi terkait rantai pasokan responden UMKM yang dikaji. Komponen-komponen dari panduan wawancara tersebut mencakup: 1) pasokan bahan baku (barang material); 2) proses produksi; 3) pemasaran; 4) potensi permasalahan yang dihadapi dalam penerapan proses bisnis yang kemudian akan dianalisis menggunakan pendekatan rantai pasokan.

Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan informasi di tingkat rumah tangga UMKM. Dalam hal ini, responden yang akan diwawancarai adalah pelaku UMKM di lingkup desa Sambirejo Kecamatan Ngawen Gunung Kidul, khususnya yang sudah terdaftar dalam *data base* UMKM yang dimiliki oleh Pemerintah Desa Sambirejo. Secara spesifik, akan diambil lima jenis

jumlah unit usaha UMKM yang paling berkembang. Hal ini dilakukan karena unit usaha mereka telah mapan dan telah melakukan praktik proses bisnis yang lebih kompleks. Adapun jenis usaha UMKM yang memenuhi kriteria tersebut adalah UMKM produksi genting, olahan seng, olahan makanan, *bronjong*, dan tenun. Dari setiap UMKM dipilih dua partisipan. Selain kelima UMKM yang telah dipilih, wawancara juga dilakukan dengan aparatur Desa Sambirejo atau Dukuh. Aparatur Desa menjadi konseptor program sekaligus pendamping program pengembangan UMKM di Sambirejo sebagai informan kunci dan pengambil kebijakan serta partisipan sebagai pelaku bisnis agar mendapat informasi yang berimbang dan kredibel.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan diawali dengan pembahasan rantai pasokan di setiap tahapan proses bisnis, lalu dilanjutkan dengan rantai pasokan dalam proses bisnis secara keseluruhan untuk setiap unit jenis usaha. Pada bagian akhir, dilakukan pemaparan pola-pola rantai pasokan UMKM di Desa Sambirejo yang menjadi target. Pembahasan juga dilakukan dengan menggunakan pendekatan aktivitas mulai dari *backward* yaitu untuk memperoleh bahan baku, proses produksi, hingga *forward* yaitu untuk mendapatkan akses pasar.

4.1. Rantai Pasokan Usaha Anyaman *Bronjong*

Bronjong merupakan produk tenunan janur plastik yang dibentuk menjadi alat pembawa barang, tempat sampah, rak buku dan sebagainya⁷. Produk *bronjong* yang paling banyak diproduksi dan dijual adalah alat pembawa barang. Jumlah tenaga kerja yang digunakan berkisar antara 2-3 orang pekerja harian dan 5-7 rumah tangga di sekitar lokasi produksi sebagai rekan kerja perajut janur plastik. Setiap bulan, pengrajin mampu menjual rata-rata sekitar 300 *bronjong*. Saat ini, *bronjong* yang banyak dipasarkan adalah *bronjong* dengan ukuran 40x40 cm, 36x36 cm, 33x33 cm, dan 30x30 cm. Rangkaian proses produksi kedua responden pengusaha *bronjong* relatif sama. Bahan baku utama usaha *bronjong* adalah janur plastik dari sisa-sisa limbah pabrik kapas. Janur plastik itulah yang menjadi komponen utama *bronjong*. Varian dari bahan baku janur plastik tersebut tidak banyak, hanya saja warnanya agak bervariasi. Selain bahan baku utama, bahan lain dalam usaha *bronjong* adalah bambu, kayu, dan paku.

Janur plastik untuk menganyam dibeli dari daerah Pedan, suatu daerah yang lokasinya relatif dekat dengan lokasi produksi berkisar 7 km jaraknya. Harga pembelian berkisar Rp6.000. Terdapat tiga pengepul yang menjadi tempat untuk membeli bahan baku janur plastik. Pembelian bahan baku dilakukan dengan sistem pesan, bayar tunai dan barang diambil di pengepul. Pengrajin jarang memiliki stok bahan baku karena pengusaha hanya memesan bahan baku sesuai dengan kebutuhan, serta sulitnya mendapat bahan baku. Proses pemesanan dan pembelian bahan baku terjadi jika ada pesanan barang baru. Hal yang disayangkan adalah pengrajin *bronjong* tidak memperoleh akses langsung ke pabrik karena akses yang tertutup. Bahan lain seperti bambu diambil dari daerah Cawas yang juga relatif tidak jauh dari lokasi sekitar kurang lebih jaraknya 10 km dengan harga Rp15.000 per batang. Pemesanan hampir sama dengan pembelian bahan baku dengan cara pesan dan bayar tunai. Perbedaannya, barang

⁷ Pada awalnya, *bronjong* diproduksi dari bambu yang dianyam. Namun, karena pertimbangan usia pakai serta efisiensi dalam produksi, bahan baku *bronjong* beralih ke janur plastik.

diantar sampai ke lokasi sehingga pengrajin *bronjong* tidak perlu menanggung biaya transportasi bahan baku. Kayu dibeli dari daerah sekitar lokasi produksi dengan harga Rp100.000 per ikat. Kayu juga diantar sampai ke tempat produksi sehingga tidak memerlukan biaya transportasi.

Proses produksi *bronjong* ada yang dilakukan sendiri oleh pemilik usaha, namun ada juga yang di subkontrak ke pihak luar (masyarakat lokal di sekitar tempat produksi pengrajin *bronjong*). Dalam kasus subkontrak ke pihak luar, desain awal dan *finishing* dilakukan sendiri oleh pemilik usaha *bronjong*. Selanjutnya, proses penganyaman diberikan kepada pihak luar dengan memberi upah Rp15.000 untuk satu unit *bronjong*. Meskipun demikian, karena keterbatasan tenaga kerja, ada yang memproduksi dari awal sampai akhir dilakukan oleh pihak luar. Setiap bulan, usaha *bronjong* mampu menghabiskan lebih dari satu ton janur plastik. Selain itu, produksi bulanan menghabiskan sekitar 20 ikat kayu, dan 40 batang bambu.

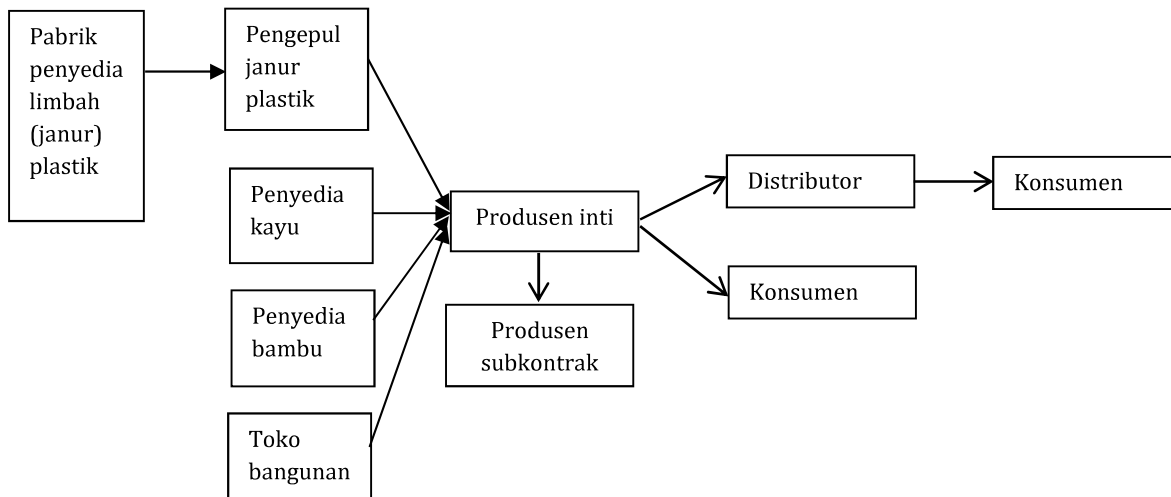
Proses produksi dilakukan dengan pembuatan pola atau kerangka *bronjong*, dikenal dengan sebutan pembuatan "*jidaran*". Proses dilanjutkan dengan membuat alas, menganyam badan, *finishing* pada proses akhir dengan memasang kayu atau besi sebagai pengapit. Selain bertugas melakukan *finishing* (memasang pengapit), pemilik usaha menyediakan bahan baku untuk pembuatan *bronjong*, kemudian sejumlah tetangga mengambil bahan baku *bronjong* dan dikerjakan di rumah masing-masing. Pada tahap akhir, pemilik usaha melakukan finalisasi dan kontrol produk serta selanjutnya menjual produk tersebut. Pemasaran *bronjong* plastik tidak mengalami kendala karena pada dasarnya pengusaha mampu menjual tidak hanya di dalam wilayah (di sekitar wilayah Gunung Kidul), tetapi juga di luar kabupaten bahkan di luar provinsi. *Bronjong* yang dipasarkan sangat sedikit memasuki pasar di sekitar wilayah Gunung Kidul karena pengusaha menyadari bahwa persaingan pasar sudah ketat sehingga terjadi persaingan harga yang berujung pada rendahnya harga. Oleh karena itu, pilihan di luar kabupaten, bahkan di luar provinsi, menjadi opsi yang terbaik karena harganya cenderung tinggi dan stabil.

Daerah pemasaran produk *bronjong* relatif menyebar sampai wilayah Purwodadi, Ngawi, Karanganyar, Sukoharjo, Wonogiri, Prambanan, dan Wonosari. Hal yang menarik untuk dicermati adalah produsen cenderung memiliki area pemasaran masing-masing. Sebagai contoh, area pemasaran usaha *bronjong* salah satu responden cenderung dikembangkan ke arah timur dan utara, sementara usaha *bronjong* responden lain lebih ke arah barat dan selatan dari lokasi produksi. Untuk menysasar konsumen *bronjong* yang berada jauh dari tempat produksi, pemasaran produk *bronjong* dilakukan dengan mengedarkan *bronjong* ke distributor (pengepul *bronjong*) di daerah tujuan. Kemudian, distributor tersebut menyalurkannya kepada konsumen di daerahnya. Responden menyatakan bahwa metode ini cenderung lebih efektif dibandingkan jika pemilik usaha *bronjong* langsung memasarkan barangnya kepada konsumen. Hal ini karena distributor di daerah yang dituju memiliki pemahaman dan kapasitas pengembangan wilayah yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan pemilik usaha *bronjong*. Proses transaksi *bronjong* dilakukan melalui proses pemesanan *bronjong* oleh distributor kepada pengrajin, proses produksi, lalu pengiriman. Pembayaran tunai dilakukan saat penyerahan barang. Sementara itu, untuk pemasaran lokal, konsumen *bronjong* bisa datang secara langsung ke pengrajin *bronjong* dan transaksi juga dilakukan secara tunai.

Secara garis besar, rantai pasokan dari *bronjong* menggunakan pendekatan *multi-channel* (lihat Gambar 2). Pengusaha mengerjakan *bronjong* sesuai dengan pesanan dari para konsumen. Akibatnya, persediaan bahan baku utama maupun produk tergantung dari pesanan. Terkait bahan baku utama, pemilik usaha *bronjong* tidak mendapatkan akses langsung dari pabrik. Pengusaha mendapatkan barang mentah utama dari perantara. Sementara itu, untuk

bahan lain dapat diperoleh dari sekitar lokasi. Terkait proses produksi, barang tidak diproduksi oleh pemilik usaha sendiri. Sebagian pekerjaan dilimpahkan kepada rekanan yang merupakan pekerja subkontrak. *Bronjong* yang sudah jadi tidak hanya dipasarkan langsung kepada konsumen di dekat lokasi produksi tetapi juga di luar lokasi produksi, bahkan pengusaha mempunyai jaringan di luar provinsi. Untuk area di luar provinsi, barang-barang dikirim ke distributor *bronjong* di sejumlah wilayah prospektif, di mana distributor tersebut mempunyai jaringan bisnis tersendiri.

Gambar 2. Supply Chain Usaha Anyaman Bronjong



Sumber: Diolah dari informasi yang dikumpulkan, 2018

4.2. Rantai Pasokan Usaha Genteng

Industri genteng di Desa Sambirejo, Ngawen, Gunung Kidul telah lama berdiri. Terdapat dua jenis produk genteng yang diproduksi, yaitu genteng *press* biasa dan "*mantili*". Kedua jenis genteng hanya berbeda dari sisi ukuran. Genteng *mantili* berukuran lebih besar dibandingkan genteng *press* biasa. Pengusaha genteng di Sambirejo sudah beroperasi lebih dari 20 tahun dengan jumlah tenaga kerja, masing-masing, sebanyak 6 orang. Meskipun proses produksi genteng kedua responden belum dapat dikatakan modern, namun pengusaha sudah memanfaatkan mesin dalam produksinya, khususnya untuk menghaluskan bahan baku dan mencetak genteng.

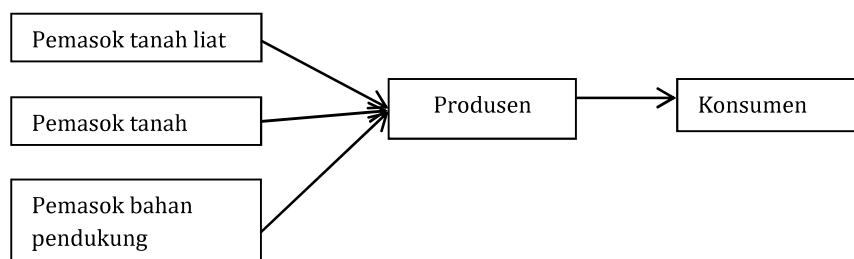
Bahan baku untuk membuat produksi masih relatif sama. Bahan baku utama adalah tanah liat dan tanah putih sebagai pelapis. Selain bahan utama, masih terdapat bahan penolong seperti kayu, solar, dan minyak bacin. Hampir semua material, baik bahan baku utama maupun bahan lain, didapat dari sekitar lokasi produksi genteng. Tanah liat dan tanah putih didapat di daerah Bayat dan sekitarnya tidak lebih dari 10 km dari Desa Sambirejo. Sebagian besar bahan baku yang dipesan diantarkan oleh penyediaanya. Bahan dasar tanah liat sendiri diantarkan sampai lokasi dengan kendaraan bak terbuka ukuran kecil (*colt*) dengan biaya Rp300.000 setiap sekali antar. Sementara itu, tanah liat putih didapat dari tempat yang relatif dekat dengan harga Rp600.000 setiap *colt*. Sementara itu, untuk kayu, solar dan minyak bacin dapat diperoleh di sekitar Desa Sambirejo. Harga kayu sebesar Rp1.200.000 per rit *colt*. Sementara itu, solar dibeli dari daerah sekitar lokasi produksi dengan diambil sendiri. Setiap liter solar dihargai sebesar Rp6.000 setiap liter. Minyak bacin juga diambil dari sekitar Desa Sambirejo dengan harga Rp16.000 per liter.

Terkait dengan manajemen bahan baku, pengusaha tidak menerapkan adanya persediaan bahan baku tanah liat dikarenakan pengusaha memesan bahan baku sesuai dengan kebutuhan. Secara langsung, hal tersebut berimplikasi pada tak adanya biaya untuk penyimpanan bahan baku tanah liat. Hanya saja, untuk material tanah putih, pengusaha masih memberlakukan persediaan. Penyediaan stok diberlakukan karena bahan yang digunakan tidak banyak. Pemesanan bahan baku produksi dilakukan secara langsung dengan metode transaksi tunai. Dalam hal ini, ketika bahan baku pesanan tiba di lokasi produksi, pemilik usaha genteng langsung membayar pembelian bahan baku tersebut. Permasalahan utama yang muncul dalam usaha genteng ini adalah pengusaha sangat tergantung pada pemasok bahan baku. Sebagian besar material tergantung dari satu pemasok. Untuk bahan baku tanah liat, pengusaha sangat tergantung pada pasokan dari daerah Bayat. Selain itu, ketika musim hujan kendala pasokan bahan baku menjadi lebih parah karena sulit untuk mendapatkan tanah liat.

Proses produksi masih dilakukan dengan sangat sederhana. Proses produksi genteng dimulai dengan pengadukan tanah yang dilanjutkan dengan pemilihan tanah yang layak. Jika tanah mengandung batu, maka batu tersebut dibuang. Setelah batu dibuang dan tanah sudah terseleksi (murni), tanah diaduk sampai lembut. Kemudian, dilakukan penggilingan tanah dengan mesin sampai tiga kali sehingga tanah benar-benar bisa lembut. Selanjutnya, tanah hasil gilingan dicetak menggunakan alat pencetak genteng. Proses produksi tersebut memanfaatkan sejumlah alat, yaitu mesin produksi berupa mesin penggiling tanah, mesin pencetak genteng, mesin pembelah kayu, ruang pembakaran genteng, dan cangkul. Genteng Sambirejo ini dipasarkan di berbagai daerah tidak hanya di Desa Sambirejo dan Gunung Kidul, tetapi di luar Kabupaten Gunung Kidul. Cakupan pemasaran relatif luas, sampai di luar provinsi seperti Wonogiri, Sragen, Boyolali, dan Semarang. Produsen genteng menerapkan sistem *pre-order* dengan memesan terlebih dahulu baru pekerjaan dilakukan. Pemesanan juga bisa dilakukan dengan datang langsung ke lokasi atau melalui komunikasi via telepon. Sistem pembayaran yang pengusaha terapkan adalah dengan pembayaran di muka. Biasanya antara pemesan dengan pengusaha genteng sudah saling percaya.

Berdasarkan hasil pengkajian dari dua responden pengusaha genteng di Desa Sambirejo, sistem rantai pasokan usaha genteng di Sambirejo dapat dikategorikan sangat sederhana (lihat Gambar 3). Sistem ini diawali dengan pengusaha genteng membeli bahan mentah didasarkan atas pesanan konsumen di mana bahan mentah ini dipesan atas dasar kebutuhan pesanan. Bahan mentah utama maupun pendukung didapat dari sekitar lokasi produksi. Sementara itu, konsumen genteng merupakan konsumen langsung.

Gambar 3. Supply Chain Usaha Genteng



Sumber: Diolah dari informasi yang dikumpulkan, 2018

4.3. Rantai Pasokan Usaha Tenun

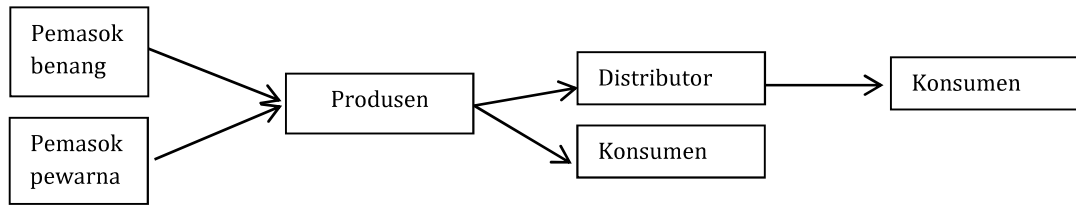
Industri tenun rumah tangga di wilayah Desa Sambirejo, Ngawen, Gunung Kidul dan sekitarnya menjadi salah satu sentra tenun di wilayah Perbatasan Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang sudah dikembangkan sejak tahun 1960-an. Sektor tenun rumah tangga ini masih mengandalkan alat tenun tradisional atau kerap disebut Alat Tenun Bukan Mesin (ATBM). Produk yang dihasilkan usaha ini mencakup kain tenun lurik untuk bahan pakaian, kain tenun lurik untuk keperluan upacara adat, dan kain tenun lurik gendong (selendang bayi). Usaha tenun lurik lebih mengandalkan anggota keluarga meskipun dalam kasus tertentu, jika sedang ramai pesanan, pengusaha mengajak tetangga penenun untuk memenuhi pesanan tenunan.

Terdapat dua bahan baku yang dibutuhkan untuk memproduksi kain tenun lurik. Usaha tenun responden hanya membutuhkan kain dan pewarna yang didapatkan tak jauh dari lokasi. Bahan baku dapat diperoleh di daerah Pedan dan Mangi. Akses untuk mendapatkan bahan baku sangat mudah karena jaraknya yang tidak terlalu jauh, tidak lebih dari 15 km dari tempat produksi. Benang untuk bahan baku dibeli dengan harga Rp300.000 – Rp600.000 untuk setiap *press*-nya (tergantung jenis benangnya) sementara pewarna dibeli dengan harga Rp70.000 per warna. Pembelian bahan baku dilakukan secara tunai.

Proses produksi dimulai dengan pewarnaan benang yang kemudian dilanjutkan dengan pengeringan benang (dengan menggantungnya di ruang terbuka). Kemudian, benang yang sudah kering dipasang pada alat tenun tradisional (bukan mesin) dan proses penenunan dilakukan. Kapasitas produksi kain tenun lurik ditentukan oleh jumlah alat produksi yang digunakan. Setiap alat produksi dioperasikan oleh satu tenaga kerja, dapat menghasilkan 6-8 meter kain tenun lurik ukuran standar per hari. Fokus produksi juga cenderung memengaruhi kapasitas produksi. Sebagai contoh, untuk produksi kain tenun selendang, salah satu responden menyatakan tidak mengetahui kapasitas produksinya karena yang bersangkutan menyatakan memproduksi kain tenun selendang sedapatnya. Hal ini berbeda dengan produk kain tenun lurik untuk baju dan keperluan adat yang secara konstan diproduksi. Keterbatasan sumber daya dari sisi tenaga maupun dari sisi permodalan juga membuat pengrajin tenun lurik tidak mampu memproduksi dalam jumlah banyak.

Pemasaran dilakukan dengan menjual kepada konsumen secara pasif (konsumen mendatangi rumah produksi atau *showroom*-nya) melalui pameran dan melalui jaringan-jaringan yang dimiliki responden (misalnya: orang yang bekerja di pemerintah kabupaten, dan sebagainya). Responden juga menitipkan sebagian hasil produksinya ke distributor untuk dipasarkan. Area pemasaran mencakup kawasan sekitar lokasi produksi, terutama Kabupaten Gunung Kidul, Klaten, dan terjauh ke Bali (meskipun melalui distributor). Sementara itu, penjualan dilakukan secara langsung dan tunai, baik kepada konsumen maupun pengepul.

Secara garis besar, proses rantai pasokan pengusaha tenun kain lurik di Desa Sambirejo dapat dikategorikan sederhana (lihat Gambar 4). Bahan baku diambil dari toko benang dan toko pewarna. Selanjutnya bahan baku tersebut diolah. Kemudian, hasilnya dipasarkan secara langsung ke konsumen maupun lewat perantara.

Gambar 4. Supply Chain Usaha Tenun Lurik

Sumber: Diolah dari informasi yang dikumpulkan, 2018

4.4. Rantai Pasokan Usaha Olahan Makanan

Usaha olahan makanan yang diamati dalam penelitian ini adalah usaha keripik pisang, keripik sayuran dan “peyek”. Semua yang tergabung dalam kelompok usaha olahan makanan merupakan usaha rumah tangga di mana tenaga kerja yang terlibat adalah pemilik usaha sendiri dan sering kali dibantu oleh anggota keluarganya. Rata-rata pengusaha mampu memproduksi 15 kg keripik pisang, 3 kg aneka kripik sayuran dan 40-70 bungkus aneka peyek setiap harinya. Bahan baku yang digunakan dalam usaha responden adalah pisang, terong, pare, kenikir, bonggol pisang, kacang, kedelai, dan kacang hijau. Bahan lain yang digunakan adalah tepung pati, tepung beras, gula, aneka bumbu (bawang putih, kencur, garam, kemiri, ketumbar, dan sebagainya), telur, minyak, dan plastik. Sejumlah bahan baku seperti pisang dan bonggol pisang dipasok dari pemilik langsung dari produsen bahan baku. Sementara itu, bahan baku lainnya diperoleh dari pengepul, penjual di pasar, serta warung di sekitar wilayah Sambirejo.

Pilihan terhadap pemasok bahan baku yang digunakan oleh produsen ditentukan oleh harga, ketersediaan ragam bahan baku, serta urgensi kebutuhan. Sistem pengambilan bahan baku ada dua macam yaitu diantar langsung ke tempat produksi dan produsen mengambil langsung ke lokasi penjual bahan baku. Meskipun demikian, sistem transaksi pembayaran dilakukan secara tunai ketika bahan baku diantar. Terkait pasokan bahan baku, kendala yang sering dialami produsen olahan makanan adalah kesulitan mendapatkan bahan baku di musim kemarau ataupun di musim-musim liburan (lebaran atau natal) yang selanjutnya membuat harga bahan baku menjadi lebih mahal. Hal ini mengakibatkan peningkatan biaya produksi.

Ada dua jenis proses produksi yang berbeda, yaitu proses produksi keripik pisang dan proses produksi keripik aneka sayuran, bonggol pisang, serta peyek. Proses produksi keripik pisang dimulai dengan pengupasan dan pencucian pisang yang kemudian dilanjutkan dengan pemotongan di atas penggorengan serta penggorengan tahap satu (di mana keripik digoreng sampai keras). Sembari proses tersebut dilakukan, produsen merebus gula sampai gula larut. Pisang yang sudah menjalani penggorengan tahap satu dimasukkan ke dalam larutan gula. Setelah gula tercampur rata, pisang digoreng lagi sampai matang. Sementara itu, proses produksi aneka keripik sayur dan peyek dimulai dengan pencucian sayur dan bahan baku peyek sampai bersih. Sembari bahan baku yang sudah dicuci ditiriskan, dilakukan penyiapan adonan tepung dan bumbu-bumbu untuk dicampur ke sayuran. Setelah itu, dilakukan pemotongan sayuran yang dilanjutkan pencampuran potongan sayuran tersebut dengan adonan. Proses selanjutnya adalah penggorengan. Setelah hasil gorengan dikeringkan, proses selanjutnya adalah penimbangan produk dan pengemasan. Pengemasan dilakukan dengan plastik biasa ataupun plastik *standing*.

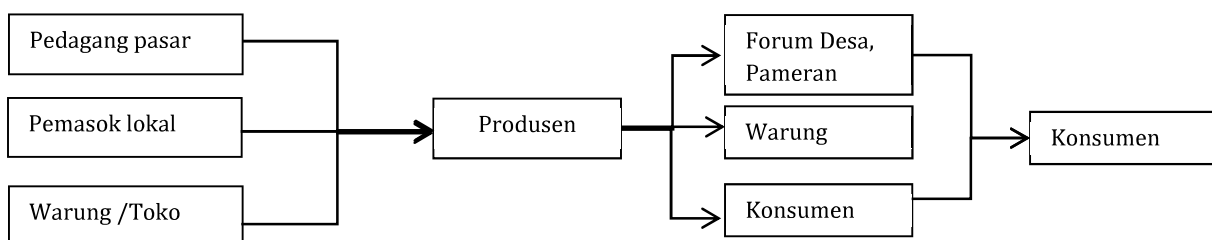
Alat produksi yang digunakan dalam usaha kedua responden masih relatif sederhana yaitu kompor, seperangkat alat penggorengan, dan timbangan. Alat bermesin yang digunakan

adalah *spinner* (alat pengering keripik agar minyak tidak menempel saat dikemas) dan *sealer* (alat untuk mengemas). Meskipun demikian, mesin *spinner* yang tersedia merupakan bantuan dari desa dan merupakan milik bersama komunitas. Oleh karena itu, pemakaiannya harus bergantian dan sering kali menimbulkan ketidakefektifan proses produksi.

Pemilik usaha olahan makanan menjual produknya secara pasif maupun aktif. Secara pasif, masing-masing responden menjual produknya langsung kepada konsumen yang mendatangi tempat produksinya ataupun melakukan pesanan melalui media komunikasi. Kedua produsen juga masih mengandalkan sistem pemasaran dari mulut ke mulut (*word of mouth marketing*). Sementara itu, secara aktif, produk dijual saat pertemuan-pertemuan desa atau ke pameran-pameran di tingkat desa atau kabupaten. Pengusaha terlibat aktif dalam kelompok “Desa Prima”, kelompok ibu-ibu pengusaha kecil di Desa Sambirejo yang bergerak bersama untuk meningkatkan produktivitas pengusaha. Cara kedua, dengan memasarkan produknya secara aktif melalui warung-warung di sekitar Sambirejo dengan mekanisme titip jual. Dalam hal penjualan produk, mekanisme pembayaran yang digunakan lebih banyak melakukan sistem pembayaran tunai saat transaksi. Namun tidak menutup kemungkinan adanya pelanggan yang membayar kemudian.

Proses rantai pasokan usaha makanan dari dua usaha di atas dapat dikatakan masih relatif sederhana (lihat Gambar 5). Produsen memperoleh bahan baku produknya dari pedagang pasar, warung/toko, dan pengepul di sekitar tempat produksi. Kemudian, setelah proses produksi dilakukan, barang hasil produksi disalurkan secara langsung kepada konsumen yang mendatangi tempat produksi, maupun melalui warung maupun forum desa dan pameran produk.

Gambar 5. Supply Chain Usaha Olahan Makanan



Sumber: Diolah dari informasi yang dikumpulkan, 2018

4.5. Rantai Pasokan Usaha Seng

Usaha olahan seng yang diamati dalam penelitian ini adalah usaha “wuwung seng”⁸. Pemilik usaha wuwung seng ini menjadi pengelola sekaligus tenaga kerja dalam usahanya, dibantu 2-3 tenaga harian serta bekerja sama dengan beberapa rumah tangga dalam memproduksi komponen wuwung seng. Usaha wuwung seng salah satu responden mampu

⁸ Wuwung seng merupakan ornamen atap rumah (terutama pada rumah Jawa limasan) yang berfungsi untuk mengikat konstruksi rangka atap rumah sehingga membuat rumah mampu menyesuaikan diri terhadap getaran sekaligus meminimalkan terjadinya kebocoran dari atap rumah. Sementara itu material konstruksi baja ringan yang dihasilkan responden dalam penelitian ini adalah mencakup berbagai jenis elemen konstruksi baja ringan, terutama untuk pengembang perumahan seperti kanal/*hollow* yang bisa digunakan untuk kerangka rumah. Kedua responden penelitian ini berfokus pada produksi wuwung seng dan konstruksi baja ringan, namun mereka juga sama-sama memproduksi talang, *spandex*, *lisplang*, dan sejumlah aksesoris atap rumah dari seng.

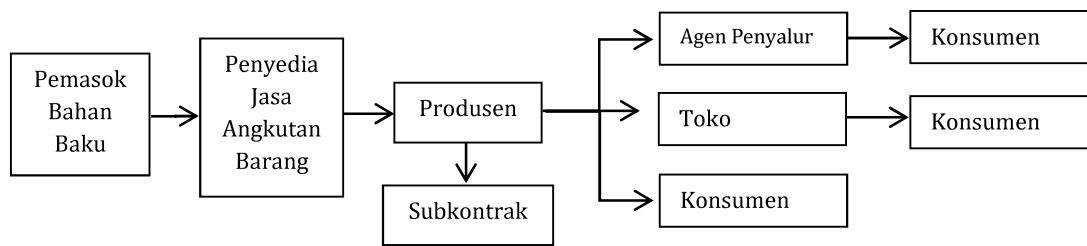
menghasilkan setidaknya 30 paket wuwung seng per bulannya.

Bahan baku yang digunakan dalam usaha responden adalah seng. Ada sejumlah varian seng yang digunakan. Bahan baku seperti lembaran seng jenis *galvalum* dan *stainless* yang dipasok dari salah satu perusahaan di Jakarta. Untuk usaha wuwung seng, bahan baku pendukung yang digunakan adalah keling, kawat, dan *kipet*. Berbagai bahan baku pendukung ini dipasok dari toko-toko bangunan di wilayah sekitar lokasi produksi. Pengambilan bahan baku utama dilakukan oleh penyedia jasa angkutan, baik yang dipilih sendiri oleh produsen ataupun disediakan oleh pemasok. Sementara itu, proses pembayaran bahan baku utama ini harus dilunasi terlebih dahulu secara tunai sebelum barang dikirim ke produsen (sistem bayar di muka). Model pembayaran bahan baku seperti inilah yang sering dikeluhkan para pengusaha, karena keterbatasan modal dari pemilik usaha seng.

Usaha wuwung seng cenderung bersifat padat karya (*labor intensive*) dan mekanisme produksinya masih tradisional. Alat produksi yang digunakan masih relatif tradisional, yaitu alat *press* wuwung, alat *press* talang, gunting seng, pukul besi, tang, dan alat pengukur. Proses produksi wuwung seng dimulai dengan penyiapan bahan mentah. Kemudian, proses tersebut dilanjutkan dengan pengukuran, pemotongan, proses *pressing*, pemberian tali seng dan *keling* untuk memperkuat rangkaian, dan pemasangan variasi wuwung (*badong*). Seperti telah disinggung sebelumnya, pembuatan *badong* akan menjadi aksesori wuwung dan di-subkontrakan ke sejumlah rumah tangga (saat ini jumlahnya sebanyak sembilan rumah tangga) yang ada di sekitar lokasi produksi.

Produk wuwung seng dijual secara pasif maupun aktif. Secara pasif, dengan menjual produknya langsung kepada konsumen dan agen distribusi yang datang untuk mengambil barang dari produsen. Pengusaha wuwung mempunyai sejumlah penyalur produk skala kecil yang konsisten mengambil produk dari tempat usahanya. Penyalur tersebut menghubungkan produsen dengan konsumen. Kenalan di berbagai wilayah juga sangat membantu produsen dalam menjangkau konsumen. Area pemasaran usaha wuwung seng saat ini mencakup wilayah lokal Desa Sambirejo dan wilayah Gunung Kidul hingga antarprovinsi (Ngawi, Purwodadi, Wonogiri). Sistem pembayaran transaksi yang diterapkan produsen untuk konsumen adalah sistem penjualan tunai. Sementara itu, untuk agen penyalur dan toko produsen menggunakan sistem penjualan tunai maupun kredit.

Proses rantai pasokan usaha pengolahan seng dari dua usaha di atas dapat dikatakan masih relatif sederhana (lihat Gambar 6). Produsen memperoleh bahan baku produknya dari pabrik penghasil bahan baku yang berada jauh dari tempat produksi sehingga memerlukan proses pengangkutan yang dilakukan oleh penyedia jasa angkutan. Kemudian, setelah proses produksi dilakukan. Khusus untuk proses *badong* dilakukan dengan sistem subkontrak yang nantinya akan dirakit kembali oleh produsen. Barang hasil produksi disalurkan secara langsung kepada konsumen yang mendatangi tempat produksi maupun melalui agen penyalur dan toko-toko penjual produk olahan seng.

Gambar 6. Supply Chain Usaha Olahan Seng

Sumber: Diolah dari informasi yang dikumpulkan, 2018

4.6. Proses Bisnis *Supply Chain* UMKM di Desa Sambirejo

Terdapat dua jenis model rantai pasokan UMKM di Desa Sambirejo, yaitu *single network* dan *multi network*. Dalam model *single network*, hanya terdapat satu tahapan linier di mana bahan baku diambil dari pemasok langsung, bahan baku diolah menjadi barang jadi (setengah jadi), kemudian barang olahan tersebut dipasarkan ke konsumen. Model *single network*, atau dalam Gao (2017) disebut dengan *direct supply chain*; lebih sederhana karena barang yang diproduksi juga tidak terlalu rumit. Bahan baku utama maupun bahan baku pendukung pun mudah didapat karena pemasok berada di sekitar tempat produksi. Terkait pemasaran, pemesanan barang dapat dilakukan dengan sistem *pre-order* ataupun secara langsung ke konsumen. Untuk sistem *pre-order*, produsen memproduksi sesuai kebutuhan pesanan dan selanjutnya barang dapat diantarkan ataupun diambil sendiri oleh konsumen sesuai kesepakatan antara produsen dan konsumen. Kedua model pemasaran tersebut memiliki model rantai pasokan yang sama.

Kedua, model *multi network*, atau dari Gao (2017) disebut dengan *ultimate supply chain*, memiliki model rantai pasokan yang lebih rumit, baik dari sisi pemenuhan bahan baku, produksi maupun pemasaran. Produksi dilakukan dari barang yang dipesan dari distributor maupun dari konsumen langsung. Bahan material dipesan dari pemasok yang merupakan saluran kedua dari pabrik. Proses produksi tidak dilakukan sendiri, melainkan dengan mengadakan kerja sama dengan produsen lain. Kerja sama ini dilakukan untuk bagian-bagian yang lebih spesifik. Seperti halnya dalam UMKM di Desa Sambirejo, diterapkan dua jenis jaringan baik *single network* dan *multi network*. *Single network* dilakukan oleh pemilik usaha genting dan tenun. Pengusaha memiliki satu jaringan pemasok dan jaringan pemasaran dan jaringan pemasaran pengusaha sendiri juga sangat sederhana.

Berbeda dengan usaha anyaman *bronjong*, pengusaha menggunakan *multi network*. Proses produksi tidak hanya dilakukan sendiri namun sebagian dilakukan dengan subkontrak. Dengan kata lain, produksi *bronjong* bekerja sama dengan para tetangga untuk membuat anyaman. Sedangkan proses desain awal dan *finishing* dilakukan sendiri oleh pemilik usaha. Selain itu, bahan baku utama diperoleh dari dua distributor yang merupakan kepercayaan dari orang pabrik. Menariknya, dalam proses pemasaran, terdapat dua model penyaluran barang jadi. Pertama, barang jadi dipesan oleh distributor yang nantinya akan dipasarkan di lokasi di mana distributor berasal. Kedua, pelaku UMKM juga menerima pesanan langsung dari konsumen yang datang memesan. Konsumen yang datang biasanya berasal dari daerah sekitar sehingga tidak terlalu rumit. Proses pengiriman dilakukan oleh pelaku usaha. Begitu juga dengan seng di mana mendapatkan pemasok harus tergantung penyedia transportasi dan produksi dilakukan dengan subkontrak. Pembuatan *badong* diberikan kepada orang lain.

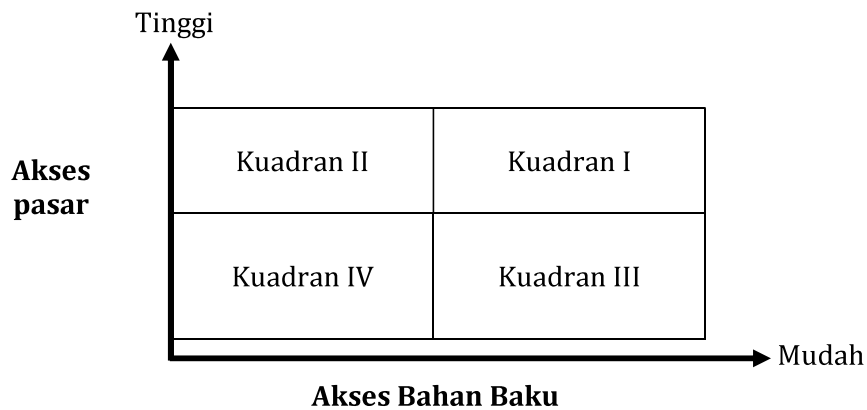
4.7. Pemasok Material dan Pemasaran

Sebagian besar pelaku UMKM yang diteliti menerapkan sistem pemesanan material yang disesuaikan dengan pesanan. Dalam hal ini, pemesanan material dihitung dari jumlah kebutuhan material berdasarkan kebutuhan permintaan konsumen yang masuk. Hal ini berimplikasi pada tidak adanya cadangan (*stock*) material yang digunakan untuk proses produksi selanjutnya. Pasokan bahan baku UMKM yang diteliti tidak dapat dikatakan mudah karena terdapat kendala ketersediaan material yang tidak bisa setiap saat didapatkan.

Ketersediaan bahan baku memang menjadi permasalahan yang sering dihadapi oleh UMKM dalam penerapan *supply chain management* (Edwards *et al.*, 2005). Hal ini dihadapi pula oleh pelaku UMKM di lingkup Desa Sambirejo. Pengusaha cenderung sulit untuk mendapatkan bahan baku utama. Seperti halnya dialami oleh pengusaha anyaman *bronjong*, material tergantung dari pengepul barang anyaman. Janur plastik yang tidak selalu ada setiap saat. Bahkan pernah terjadi krisis pasokan plastik sehingga pengrajin *bronjong* harus menolak pesanan dari para pelanggan. Selain itu, para pelaku UMKM juga tidak mendapat akses langsung ke produsen barang mentah. Pengusaha hanya mendapat akses dari pemasok yang merupakan pengepul atau pemasok kedua. Inilah yang kadang menyulitkan pengrajin *bronjong* karena harganya tentu berbeda ketika mendapat akses langsung dari pabrik atau produsen barang material. Kendala pasokan bahan baku juga dialami oleh pelaku UMKM pengolahan makanan dan genting. Meskipun demikian, hal yang memicunya adalah faktor musim (bukan karena tidak lancarnya distribusi), misalnya ketika musim liburan di mana permintaan produk olahan makanan tinggi yang membuat permintaan bahan baku olahan makanan tinggi (pada produk olahan makanan) dan pada musim penghujan yang membuat tanah liat sulit untuk didapat (pada produk genting). Sementara itu, untuk UMKM olahan tenun dan seng, pasokan bahan baku tidak menjadi masalah. Namun, yang menjadi masalah adalah ketersediaan modal yang dibutuhkan untuk membeli bahan baku.

Terkait proses pemasaran, terdapat dua jenis distribusi, secara langsung (tanpa perantara) dan tidak langsung (dengan perantara). Dalam model langsung, konsumen datang atau menghubungi langsung pelaku UMKM yang kemudian ditindaklanjuti dengan proses produksi lalu pengantaran produk. Dalam model tidak langsung, pemilik usaha tidak memasarkan langsung kepada konsumen melainkan berhubungan dengan distributor-distributor di luar wilayah Desa Sambirejo. Bahkan ada juga yang sampai di luar provinsi. Pemesanan dilakukan dengan sistem *pre-order*; konsumen melakukan pesanan di awal. Setelah selesai diproduksi, barang akan dikirim kepada konsumen; hanya dalam kasus khusus, barang yang dipesan akan diambil oleh konsumen.

Penelitian ini akan mencoba melihat sejauh mana UMKM dapat mengakses bahan baku dan juga mengakses pasar. Akses material dan bahan baku dibagi menjadi empat kuadran yang dapat digambarkan melalui matriks berikut:

Gambar 7. Matriks Akses Bahan Baku dan Akses Pemasaran

Sumber: Hasil rumusan penulis

Matriks di atas menggambarkan seberapa besar UMKM dapat mengakses pasar dan juga mengakses bahan baku. Akses bahan baku yang dimaksud adalah kemudahan bahan baku didapatkan. Dikatakan rendah, jika harus diakses keluar daerah kabupaten bahkan provinsi sedangkan tinggi apabila dapat diakses di sekitar daerah atau tempat melakukan usaha. Sebaliknya, akses pasar menggambarkan seberapa luas jaringan pemasaran. UMKM dapat dipasarkan pada lingkup daerah tempat usaha, di luar desa, lingkup kabupaten, lingkup provinsi, bahkan dapat sampai pada luar provinsi. Pemasaran tinggi ketika akses pasar keluar daerah, kabupaten atau bahkan sampai keluar provinsi. Sebaliknya akses pasar rendah jika diperjualkan di sekitar daerah produksi. Matriks yang dimaksud membagi menjadi empat kuadran. Pada kuadran I, usaha dengan akses bahan baku mudah dan akses pasar tinggi. Kuadran II akses bahan baku mudah, dan akses pasar tinggi. Kuadran III, akses bahan baku mudah namun akses pasar rendah. Terakhir kuadran IV, pasar baik akses bahan baku maupun akses pasar tinggi.

UMKM dapat dipetakan berdasarkan keempat kuadran supaya memudahkan arah untuk mengembangkannya. Khususnya pada kasus UMKM di Desa Sambirejo, bisa dilihat kuadran I ditempati oleh usaha tenun yang mempunyai akses terhadap bahan baku tinggi dan mempunyai akses pasar tinggi. Usaha yang berada di kuadran II itu ada usaha wuwung seng, *bronjong* dan genting di mana akses bahan baku sulit namun akses pasar luas. Kuadran IV ada usaha makanan yang merupakan akses bahan baku sulit dan akses pasar juga rendah. Sedangkan untuk kuadran III, akses bahan baku mudah namun akses pasar rendah dan pada UMKM di Sambirejo tidak ada usaha yang menempati kuadran III.

Sebagaimana pendapat Chiang *et al.*, (2003) yang membagi dengan *single channel* maupun *dual channel*, pemasaran usaha UMKM di Desa Sambirejo dilakukan dengan *dual channel*. Tenun dilakukan dengan penjualan secara langsung kepada konsumen dan dititipkan kepada distributor dan juga melalui pameran-pameran. Usaha seng menyalurkan pemasaran dengan distributor dan bias juga membeli langsung. Usaha makanan dijual langsung kepada konsumen dan dititipkan kepada pedagang-pedagang di sekitar pedesaan. Usaha *bronjong* lebih mengarah pada *dual channel* karena akses distribusi dilakukan dengan distributor-distributor di luar provinsi. Selain itu para konsumen dapat pula langsung mendatangi produsen.

4.8. Proses Produksi

Proses produksi UMKM yang diteliti dalam penelitian ini dilakukan dengan proses yang sederhana. Proses yang sederhana karena menggunakan teknologi dan peralatan yang sangat sederhana, kecuali salah satu usaha olahan seng yang sudah memanfaatkan mesin otomatis,

Skala produksi kecil dan kebutuhan untuk memproduksi barang di luar bahan baku juga tidak terlampaui banyak karena teknologi yang sederhana. Dengan demikian, proses produksi tidak dapat lebih besar dari yang sebelumnya. Proses produksi bisa dilakukan dengan dua pendekatan yaitu semua proses dari pertama sampai *finishing* dilakukan sendiri, sedangkan cara produksi kedua adalah dengan cara subkontrak sebagian aktivitas produksinya.

Terdapat dua pendekatan produksi yang dilakukan oleh pengusaha, diproduksi secara langsung dan diproduksi dengan subkontrak. Usaha makanan, dan genting diproduksi langsung oleh pengusaha. Sedangkan *bronjong* dan seng di-subkontrak-kan kepada orang lain. Bentuk kerja sama subkontrak dilakukan dengan sebagian aktivitas. Misalnya untuk *bronjong* desain dan penyelesaian akhir dilakukan oleh pengusaha sedangkan untuk anyaman dilakukan kepada orang-orang di sekitar. Begitu pula dengan produksi wuwung seng, hampir semua diproduksi sendiri, kecuali *badong* dialihkan produksi.

Proses produksi pada UMKM Desa Sambirejo masih menjadi persoalan yang dapat ditangani. Kurangnya inovasi dalam proses produksi menyebabkan para pengusaha UMKM harus menolak pesanan karena keterbatasan produksi. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Edwards *et al.*, (2005) bahwa UMKM harus mampu untuk melakukan inovasi agar mampu bersaing dan bertahan. Hal ini senada dengan pandangan dari Green (2005) di mana inovasi dapat meningkatkan nilai dari produk.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses bisnis UMKM di Desa Sambirejo khususnya usaha *bronjong*, usaha genting, usaha tenun, usaha makanan, dan usaha seng. Hasil kajian terhadap rantai pasokan secara umum dan lebih spesifik yaitu rantai pasokan bahan baku, produksi, pemasaran yang menghasilkan sejumlah simpulan sebagai berikut.

Terkait dengan rantai pasokan bahan baku, UMKM mengambil barang dari perantara (seperti pengepul, warung, toko, dan pasar) kecuali untuk UMKM genting dan olahan seng. Dalam kasus usaha *bronjong*, makanan dan genting, pasokan bahan baku menjadi masalah karena masih terbatasnya pemasok dan selanjutnya pasokan bahan baku. Sementara itu, untuk usaha seng dan tenun, persoalan bahan baku bukanlah masalah, namun kendalanya justru pada modal yang tersedia untuk mengakses bahan baku.

Terkait rantai produksi, proses produksi UMKM dilakukan dengan proses yang sederhana, kecuali UMKM olahan seng yang memproduksi pilar konstruksi bangunan. Temuan yang menarik terkait rantai produksi dalam penelitian ini adalah sejumlah usaha seperti *bronjong*, tenun, dan seng (wuwung seng) yang menerapkan sistem kolaborasi dengan masyarakat lokal di sekitarnya. Pemasokan komponen pendukung produk ataupun dalam menghasilkan produk jadi mengindikasikan terjadinya praktik berbagi sumber daya ekonomi (*sharing economy*).

Terkait proses pemasaran, terdapat dua pola distribusi produk yang diterapkan UMKM di Desa Sambirejo yaitu kepada konsumen langsung dan perantara. Dalam konteks transaksi langsung dengan konsumen, konsumen datang atau menghubungi langsung produsen dan

kemudian ditindaklanjuti dengan proses produksi dan pertukaran transaksi. Dalam konteks menggunakan perantara, produsen tidak memasarkan langsung kepada konsumen tetapi melalui distributor-distributor tertentu yang domisilinya relatif jauh dari lokasi produksi dan sudah memiliki pasar di sekitar wilayah domisilinya.

Terkait proses bisnis UMKM secara keseluruhan, mulai dari pemenuhan material, produksi, hingga pemasaran, terdapat dua pola rantai pasokan UMKM yang ada di Desa Sambirejo, yaitu *single network* dan *multi-network*. Dalam sistem *single network*, hanya terdapat satu tahapan linier; barang dari pemasok, diproduksi dan dipasarkan langsung ke konsumen oleh produsen. Contohnya adalah usaha makanan dan genteng, tenun dan makanan. Dalam sistem *multi-network*, pola rantai pasokan lebih rumit, baik dari sisi produksi maupun pemasaran. Barang yang dipesan pada proses produksi berasal dari distributor maupun dari konsumen langsung. Bahan baku dipesan dari pemasok yang merupakan saluran kedua dari pabrik. Proses produksi juga tidak hanya dilakukan sendiri, melainkan dengan mengadakan kerja sama dengan produsen lain. Contohnya adalah usaha *bronjong* dan seng.

Penelitian ini memberikan informasi tentang rantai pasokan bahan baku, produksi, dan pemasaran dan memotret cara kerja dan hubungan antarentitas dalam proses produksi, penyediaan bahan baku, maupun pemasaran. Hal ini menjadi referensi dalam merumuskan model pengelolaan dan pengembangan UMKM yang optimal ke depan sesuai karakteristik masing-masing UMKM, termasuk dalam mengantisipasi kendala-kendala yang muncul di dalamnya.

5.2. Implikasi dan Saran

Penelitian ini telah mengkaji dengan beberapa temuan di lapangan. Beberapa hal yang menarik untuk dicatat, pertama, berkaitan dengan proses pemenuhan bahan baku dan akses pasar yang diklasifikasikan menjadi empat kuadran dengan diberikan solusi sesuai kebutuhan. Pengusaha yang berada pada kuadran I hanya perlu difasilitasi dan didukung untuk terus berkembang untuk memperbesar usahanya. Kuadran II perlu untuk mendekat dengan sumber bahan baku supaya dapat lebih murah untuk membeli bahan baku. Kuadran III perlu untuk meningkatkan jaringan pemasaran dengan mencoba ceruk pasar baru, tidak hanya di kawasan dekat dengan tempat produksi. Kuadran IV memerlukan dukungan paling kuat, kedua sisi yaitu jaringan pemasaran maupun juga kemudahan jaringan bahan baku.

Kedua terkait produksi perlu peningkatan teknologi agar mampu untuk menghasilkan produk lebih banyak dan lebih berkualitas. Hal ini dapat dilakukan dengan kerja sama dengan berbagai pihak seperti pemerintah daerah dan juga perguruan tinggi yang mempunyai *interest* dalam bidang teknologi tepat guna. Selain itu, terkait proses produksi menggunakan subkontrak dirasa sudah baik, diharapkan kedepannya lebih efisien dalam produksi dan dapat memberdayakan orang sekitar tempat usaha.

Ketiga bagi ilmu pengetahuan pendekatan *supply chain* dapat digunakan untuk menganalisis proses bisnis UMKM. Meski demikian, peran teknologi menjadi sangat terbatas dalam penerapan *supply chain*. Teknologi informasi yang digunakan untuk pemesanan barang hanya menggunakan SMS dan telepon, serta belum ada teknologi untuk memprediksi kebutuhan bahan dan teknologi untuk penyimpanan bahan yang telah didapatkan. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat melihat teknologi yang dibutuhkan sebagai kajian rantai pasokan di dalam UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiarto, D. S., Prabowo, A. M., & Herawan, T. (2017). An integrated information system to support supply chain management and performance in SMEs. *Journal of Industrial Engineering and Management JIEM*, 10(1), 373-387.
- Cai, G. (2010). Channel selection and coordination in dual-channel supply chains. *Journal of Retailing*, 86 (1), 22–36.
- Chiang, W. K., Chhajed, D., & Hess, D. (2003). Direct marketing, indirect profits: A strategic analysis of dual channel supply-chain design. *Management Science*, 49(1), 1-20.
- Copra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation (6th ed.)*. Boston: Pearson Education Limited.
- Dainty, A. R., Briscoe, G. H., & Millett, S. J. (2001). Subcontractor perspectives on supply chain alliances. *Construction Management and Economics*, 19(8), 841–848.
- de Morais, D. O., & Silvestre, B. S. (2017). *Sustainable supply chain management: The missing link of social sustainability. 6th International Workshop Advances in Cleaner Production, Sao Paulo, Brazil, May 24th to 26th, 2017*.
- Edwards, T., Delbridge, R., & Munday, M. (2005). Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: A process manifest. *Technovation*, 25(10), 1119–1127.
- Fang, H., Jiang, D., Yang, T., Fang, L., Yang, J., & Li, W. (2018). Network evolution model for supply chain with manufactures as the core. *PLoS ONE*, 13(1), e0191180.
- Gao, C. (2017). *Lean supply chain management in SMEs: A case study of a New Zealand company, unpublished thesis*. Dunedin, New Zealand: University of Otago.
- Green, A. (2005). Combining strengths: Synergies between cluster development and microfinance. *United Industrial Development Organization (UNIDO) SME Technical Working Papers Series, No. 4*.
- Heizer, J., & Render, B. (2011). *Operations management (10th ed.)*. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Joni, I. D. (2018). Analisis implementasi e-SCM pada model bisnis distribution outlet (Distro). *Jurnal Pendidikan Teknologi dan Kejuruan*, 15 (1), 146-156.
- Kementerian Koperasi dan UMKM. (2017). *Perkembangan usaha mikro, kecil, menengah dan usaha besar tahun 2016-2017*. Retrieved Agustus 14, 2019, from Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia: <http://www.depkop.go.id/data-umkm>
- Kherbacha, O., & Marian, L. M. (2016). The importance of logistics and supply chain management in the enhancement of Romanian SMEs. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 221, 405–413.
- Nallusamy, S., & Ambedkar, P. (2015). Analysis and ranking of critical supply chain risk factors in small and medium scale industries using QFD. *Advanced Engineering Forum*, 14, 67-75.

- Puryani, Y. D., & Fitriani, G. N. (2018). A case study of supply chain simulation for determining the best stock allocation. *MATEC Web of Conferences 154*, 01052.
- Sorak, M., & Dragic, M. (2013). Supply chain management of small and medium-sized enterprises. *DAAAM International Scientific Book 2013* (pp. 951-960). Vienna: DAAAM International.
- Susanty, A., Santoso, H., & Tania, F. (2017). Penilaian implementasi green supply chain management di UKM batik pekalongan dengan pendekatan GreenSCOR. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri, 16(1)*, 56-64.
- Tower, N., & Burnes, B. (2008). A composite framework of supply chain management and enterprise planning for small and medium-sized manufacturing enterprises. *Supply Chain Management, 13(5)*, 349-355.
- Van Mieghem, J. A. (1999). Coordinating investment, production, and subcontracting. *Management Science, 45(7)*, 954-971.