

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

1.1 Gambaran Umum UKM Ibu Prajitno

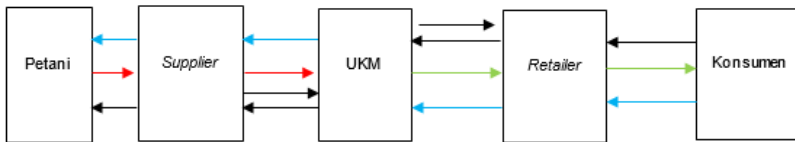
UKM Ibu Prajitno sudah berdiri pada tahun 1969 yang terletak di jalan Sultan Agung I No. 24 Kecamatan Sananwetan. UKM ini pada awal berdirinya hanya memproduksi wajik kletik dengan kemasan kertas minyak, sebelum akhirnya melakukan inovasi dengan menggunakan kemasan klobot jagung. Saat ini produk UKM Ibu Prajitno antara lain wajik kletik dengan varian rasa original, nanas, kacang hijau. Selain memproduksi wajik kletik, usaha ini juga memproduksi sambal pecel dan maduwongso.

UKM Ibu Prajitno pada saat ini memiliki 13 tenaga kerja dengan waktu produksi dimulai pada jam 08.00 WIB sampai jam 16.00 WIB. Kapasitas produksi wajik kletik sekitar 8-10 kg/hari. Daerah pemasaran wajik kletik masih terpusat di wilayah Blitar, namun UKM Ibu Prajitno terkadang mendapat pesanan dari Surabaya, Malang, dan Pasuruan. UKM Ibu Prajitno saat ini telah memiliki 3 toko oleh-oleh yang diberi nama Oodabli dimana 2 toko berada di kota Blitar dan 1 toko yang baru dibuka berlokasi di kota Malang.

1.2 Struktur Lembaga Rantai Pasok Wajik Kletik

Kondisi rantai pasok yang dianalisis meliputi struktur rantai pasok, entitas rantai pasok, dan pola aliran rantai pasok. Struktur rantai pasok merupakan susunan atau jaringan aktivitas pengadaan barang maupun jasa yang saling berkaitan satu sama lain (Maulani *et al*, 2014). Challener (1999) menjelaskan bahwa untuk dapat mencapai efisiensi dan efektivitas dalam sebuah kordinasi maka seluruh sumber daya dalam rantai pasok harus diintegrasikan dengan melibatkan optimisasi rantai pasok, integrasi rantai pasok, kolaborasi organisasi, serta rintangan secara kultural dan teknologi, sehingga organisasi tersebut dapat responsif terhadap pasar.

Pola aliran rantai pasok wajik kletik meliputi petani, *supplier*, UKM Ibu Prajitno, *retailer*, dan konsumen. Menurut Suharjito (2010) setiap pelaku dalam rantai pasok tersebut mempunyai tujuan dan kepentingan masing-masing yang kadang-kadang bersifat konflik. Untuk mengatasi dan mengelola konflik kepentingan tersebut perlu adanya suatu sistem manajemen risiko, sehingga sistem rantai pasok dapat terkendali dalam usaha mencapai tujuan. Skema rantai pasok wajik kletik di UKM Ibu Prajitno dapat dilihat pada **Gambar 4.1**



Gambar 4.1 Skema Rantai Pasok Wajik Kletik UKM Ibu Prajitno

Keterangan :

- : Aliran Finansial
- : Aliran Informasi
- : Aliran Bahan Baku
- : Aliran Bahan Jadi

a. Petani

Aktivitas yang dilakukan petani adalah melakukan pembelian sarana produksi seperti pupuk. Pembelian pupuk dilakukan dengan cara petani mendatangi toko pertanian dan membeli pupuk yang dibutuhkan. Petani menjual jagung dan klobot dalam bentuk segar. Petani langsung mendatangi ke pihak pengepul untuk menjual hasil panen yang pola pembayarannya dilakukan secara tunai. Risiko yang dihadapi pada tingkat petani adalah risiko fluktuasi harga dan risiko kurangnya akses informasi pasar. Risiko ini terjadi akibat komoditas jagung yang sifatnya musiman, sehingga harga jagung cenderung fluktuatif karena ketersediaannya yang tidak pasti dan tersedia melimpah. Risiko tersebut akan berdampak langsung pada klobot jagung yang dapat digunakan sebagai kemasan produk. Menurut Suharjito dkk (2010) untuk mengatasi hal tersebut dapat dilakukan dengan

memilih jadwal tanam yang tepat dengan penggiliran jadwal tanam antar kelompok tani sehingga ketersediaan jagung di pasar akan terkendali sesuai dengan permintaan pasar.

b. *Supplier*

Supplier adalah rekan bisnis yang menyediakan kebutuhan bahan baku kepada perusahaan (Mulyadi, 2007). Jaringan awal pada rantai pasok wajib kletik dimulai dari petani yang mengirim bahan baku kepada *supplier*. Bahan baku wajib kletik dibagi menjadi 2, bahan baku utama yaitu beras ketan, dan bahan baku tambahan seperti klobot jagung dan gula kelapa. UKM Ibu Prajitno mendapatkan pasokan beras ketan dan gula kelapa dari *supplier* yang berada di Kota Blitar, sedangkan untuk pasokan bahan pengemas didapatkan dari *supplier* Jaya Mulia yang berada di Kediri. *Supplier* Jaya Mulia berperan sebagai pengepul yang mengumpulkan hasil panen dari petani jagung. Petani yang memasok jagung ke pihak *supplier* Jaya Mulia berjumlah 30 orang, namun jumlah petani yang memasok terkadang mengalami penurunan karena tidak adanya kerja sama tertulis dengan petani. Pihak *supplier* melakukan sortasi pada jagung dan klobot untuk mengecek kualitas produk dan menentukan harga jual. Pihak *supplier* melakukan pembayaran secara langsung kepada petani. *Supplier* Jaya Mulya melakukan pengiriman klobot kepada UKM Ibu Prajitno sesuai dengan pesanan pihak UKM. Klobot jagung dikirim ke UKM Ibu Prajitno dengan menggunakan transportasi mobil jenis *pick up*. Proses pembayaran dilakukan secara langsung pada saat klobot jagung sudah diterima oleh pihak UKM. Risiko paling besar yang dihadapi oleh pengumpul adalah risiko keberagaman mutu pasokan. Sebagian besar petani menggunakan varietas jagung lokal yang memiliki produktivitas rendah serta penanganan pasca panen yang kurang baik. Menurut Suharjito dkk (2010) untuk mengatasi risiko tersebut biasanya pedagang menggunakan metode pembelian dengan variasi harga sesuai mutu jagung dari petani. Cara ini sering merugikan pihak petani, karena kurangnya pengetahuan petani tentang mutu, sehingga petani sering

dibohongi oleh pihak pengumpul dengan menyamaratakan berbagai mutu komoditas jagung dengan mutu yang rendah.

c. Manufaktur

Manufaktur dalam anggota rantai pasok wajik kletik adalah UKM Ibu Prajitno. Manufaktur merupakan suatu organisasi yang menghasilkan *output* berupa barang atau jasa (Herjanto, 2009). UKM Ibu Prajitno selaku manufaktur akan melakukan aktivitas pemesanan bahan baku untuk diolah menjadi wajik kletik dan pengemasan produk. Pihak UKM melakukan pembelian bahan baku beras ketan dan gula kelapa secara langsung kepada *supplier* beras ketan yang ada di Kota Blitar. Setelah proses produksi selesai dilakukan selanjutnya produk wajik kletik dikirimkan kepada *retailer* untuk dijual. Pihak UKM memasok wajik kletik sesuai dengan permintaan *retailer*. Selain itu UKM Ibu Prajitno juga berperan dalam memberikan nilai tambah pada gula kelapa dan menyerap tenaga kerja. Risiko yang terjadi pada tingkat manufaktur antara risiko fluktuasi harga beras ketan yang relatif tinggi. Risiko harga beras ketan yang fluktuatif disebabkan adanya beras ketan impor yang beredar di pasaran. Rikang (2014) menyatakan tinggi rendahnya harga beras ketan di pasar domestik sangat bergantung pada mekanisme pasar. Saat ini Pemerintah masih melakukan impor beras ketan untuk memenuhi kebutuhan beras ketan. Banyaknya beredar beras ketan impor dibandingkan beras ketan lokal telah mengakibatkan harga beras ketan eceran turut dipengaruhi harga beras ketan pasar internasional.

d. Retailer

Wajik kletik Ibu Prajitno hanya dijual di *retailer* yang dikelola langsung oleh pihak UKM yaitu Oodabli yang berlokasi di Jalan Dr. Ismail 3, Sananwetan, Kota Blitar. Saat ini jumlah toko Oodabli berjumlah 2 toko yang berada di Kota Blitar dan 1 toko yang baru dibuka berlokasi di Kota Malang. Aktivitas yang dilakukan pihak *retailer* adalah melakukan penjualan produk kepada konsumen. Pihak *retailer* tidak melakukan aktivitas pengemasan karena produk yang diterima telah dikemas oleh

pihak UKM Ibu Pajitno. Pihak *retailer* akan memberikan informasi terkait stok wajik kletik kepada pihak UKM dan melakukan pemesanan apabila stok wajik kletik kurang. Kegiatan operasional toko Oodabli juga dikelola dengan pihak UKM Ibu Prajitno sehingga proses pembayaran dilakukan setelah produk terjual. Toko Oodabli ini juga memasarkan produk-produk lain dari UKM Ibu Prajitno seperti maduwongso dan sambal pecel. Pihak *retailer* bekerja sama pada pihak UKM dalam hal pengembalian barang (*return*). Menurut Sulistyowati (2010) *return* adalah pengembalian barang yang tidak memenuhi kualitas yang ditetapkan atau komplek dari konsumen. Pihak *retailer* akan mengembalikan produk yang mengalami cacat seperti kemasan rusak pada UKM Ibu Prajitno. Pengembalian dilakukan setelah pengecekan selesai dilakukan.

Tipe jaringan distribusi pada rantai pasok wajik kletik di UKM Ibu Prajitno menggunakan tipe *retail storage with customer pick up*. Fazarani *et al* (2012) mengatakan *retail storage with customer pick up* merupakan kondisi dimana persediaan disimpan di toko ritel, sehingga konsumen dapat memperoleh langsung produk di toko *retail* atau memesan secara *online*. Pada **Gambar 4.1** terdapat aliran informasi dan finansial. Aliran informasi ini mengenai jumlah pasokan bahan baku utama dan pendukung yang akan dibeli dan jumlah wajik kletik yang dipesan dan dikirim. Aliran finansial berupa pembayaran dari pemesanan atau penjualan wajik kletik

1.3 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini responden pakar yang digunakan berjumlah 4 orang yang terdiri dari 2 orang dari pihak UKM, 1 orang dari pihak *retailer*, dan 1 orang dari pihak *supplier*. Responden yang dipilih pada penelitian ini merupakan orang yang berpengalaman dan berkompeten pada bidangnya. Hal ini sesuai dengan Astuti (2010) yang menyebutkan data kebutuhan rantai pasok diperoleh berdasarkan pendapat pakar yang berpengalaman di bidangnya. Informasi mengenai responden pakar yang mengisi kuesioner dapat dilihat pada **Tabel 4.1**

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

| Karakteristik | Jumlah Responden | Persentase (%) |
|----------------------|------------------|----------------|
| Jenis Kelamin | | |
| Laki-laki | 2 | 50 |
| Perempuan | 2 | 50 |
| Pekerjaan | | |
| Praktisi | 4 | 100 |
| Lama Bekerja | | |
| 5 – 10 tahun | 1 | 25 |
| 10 -15 tahun | 2 | 50 |
| > 15 tahun | 1 | 25 |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.1** karakteristik responden terbagi atas jenis kelamin, pekerjaan, dan lama bekerja. Responden pakar yang digunakan pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dan perempuan dengan jumlah yang sama. Responden berjenis kelamin laki-laki didapatkan dari pihak *supplier* dan *retailer*, sedangkan responden berjenis kelamin perempuan didapatkan dari pihak UKM. Karakteristik responden berdasarkan pekerjaan yang digunakan pada penelitian ini seluruhnya adalah praktisi. Menurut Murtini (2011) praktisi wirausaha dapat menjembatani kesenjangan antara ilmu pengetahuan dan permasalahan *real* di dalam dunia usaha. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja didominasi dengan angka 10-15 tahun sebesar 50%. Menurut Mayangsari (2003) kompetensi tenaga kerja dapat diukur berdasarkan lama bekerja.

1.4 Identifikasi Risiko Rantai Pasok Wajik Kletik

Identifikasi risiko rantai pasok produk wajik kletik dilakukan dengan wawancara dan menyebarkan kuesioner ke pihak-pihak yang terlibat dalam rantai pasok wajik yaitu *supplier*, UKM, dan *retailer* melalui pakar dari setiap pihak yang terlibat. Berdasarkan kuesioner yang telah diberikan didapatkan 16 risiko yang terjadi pada rantai pasok wajik kletik di UKM Ibu Prajitno yang terbagi dalam 3 variabel yaitu bahan pengemas, proses

produksi, dan produk. Daftar risiko rantai pasok wajik kletik yang diperoleh dapat dilihat pada **Tabel 3.1**.

1.4.1 Risiko Pihak *Supplier*

1. Risiko kualitas klobot yang tidak baik

Risiko ini terjadi karena klobot jagung hibrida sisa panen langsung dikeringkan di ladang dengan penyinaran matahari. Proses tersebut berlangsung lama karena dipengaruhi cuaca. Pengeringan matahari juga meningkatkan potensi cemaran debu atau mikroba pada klobot jagung. Kondisi proses tersebut dapat mempengaruhi sifat kemasan di pasaran. Menurut Adnan (2008) perlakuan pada klobot jagung dengan pengeringan saja menghasilkan kemasan yang berwarna pucat dan mudah patah. Oleh karena itu, petani perlu diberikan pengetahuan dan pemahaman cukup baik dalam hal pasca panen, meliputi pemanenan seperti pemilihan waktu panen yang tepat, pengeringan, dan melakukan perlakuan pendahuluan pada klobot jagung agar dapat memiliki nilai tambah yaitu dijual sebagai kemasan produk.

2. Risiko pesanan yang tidak terpenuhi akibat klobot yang tidak tersedia

Risiko ini terjadi karena komoditas jagung yang sifatnya musiman. Selain itu komoditas agroindustri juga rentan dari berbagai macam risiko yang dapat menyebabkan gagal panen seperti serangan hama dan cuaca yang tidak menentu. Risiko ini dapat akan mempengaruhi kegiatan produksi wajik kletik di UKM Ibu Prajitno. Menurut Suharjito dkk (2010) akibat efek pemanasan global, saat ini iklim terus mengalami perubahan sehingga mempengaruhi pola curah hujan. Kondisi tersebut sangat mempengaruhi perubahan musim tanam, sehingga menyebabkan penurunan hasil panen. Manajemen risiko rantai pasok produk pertanian menjadi lebih sulit, karena beberapa sumber ketidakpastian dan hubungan yang kompleks antara pelaku dalam rantai pasok tersebut. Sebagai produk pertanian, komoditas jagung tidak terlepas dari sifat-sifat tersebut, yaitu sifatnya musiman yang pola tanamnya tidak merata sepanjang

tahun, sehingga kemungkinan terjadinya fluktuasi harga sangat tinggi.

3. Risiko kerusakan klobot pada saat pengiriman

Risiko ini ini dapat terjadi karena penanganan klobot yang buruk pada saat pengiriman. Salah satu contoh kerusakan klobot yang sering terjadi yaitu klobot sobek dan pecah. Menurut Pratiwi (2014) klobot jagung merupakan bahan yang cukup elastis dengan nilai ketahanan tarik yang tinggi yaitu $3433,09 \text{ kgf/cm}^2$ (berlawanan arah serat). Bahan ini memiliki daya serap air yang cukup rendah yaitu $81 \times 10^{-5} \text{ g/cm}^2$.menit. Klobot jagung termasuk bahan yang cocok untuk dijadikan kemasan produk namun rentan akan kerusakan apabila mendapatkan perlakuan yang tidak tepat. Klobot jagung rentan mengalami kerusakan pada saat pengiriman karena suhu tempat menyimpan klobot yang tidak sesuai. Suhu yang sesuai untuk menyimpan klobot adalah pada suhu kamar. Cuaca yang sering berubah turut berperan dalam kerusakan klobot pada saat pendistribusian klobot. Klobot yang rusak akan mempengaruhi kualitas dari wajik kletik dan dapat memperpendek umur simpan wajik kletik.

4. Risiko loyalitas pemasok yang rendah

Sebagian besar pemasok terdiri para petani berukuran kecil, oleh karena itu sebuah pedagang pengumpul mungkin harus bekerjasama dengan puluhan bahkan ratusan petani untuk memenuhi pesanan dari berbagai macam usaha agroindustri. Risiko terkait keberadaan dan loyalitas petani umumnya berkaitan dengan harga klobot. Menurut Nasution dkk (2014) untuk mengatasi risiko tersebut biasanya pihak pengumpul biasanya selalu mengupdate harga produk dan adanya program pembinaan petani untuk meningkatkan produksi.

1.4.2 Risiko Pihak UKM

1. Risiko keterlambatan pasokan klobot jagung

Risiko keterlambatan pasokan klobot jagung disebabkan oleh jadwal panen jagung pada petani yang terlambat. Risiko

yang terjadi juga disebabkan jarak tempuh *supplier* yang jauh serta alat transportasi *supplier* yang terbatas. Risiko keterlambatan ini menyebabkan UKM kekurangan bahan baku dan penundaan proses produksi. Menurut Fahriyah (2011) faktor yang mempengaruhi produksi komoditas agroindustri meliputi teknik, cuaca, iklim, dan cara budidaya pengelolannya. Kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman dari *supplier* bukan hanya memungkinkan perusahaan untuk memproduksi dan mengirim produk ke pelanggan secara tepat waktu, namun juga bisa mengurangi tingkat persediaan bahan baku atau komponen yang harus disimpan sehingga juga akan berakibat pada penghematan biaya (Prasetyo, 2014).

2. Risiko jumlah bahan baku yang dikirim tidak sesuai dengan jumlah pesanan

Risiko ini disebabkan pihak UKM tidak mengecek jumlah klobot yang diterima dan *supplier* yang kurang responsif. Pihak *supplier* biasanya akan mengutamakan menjual jagung terlebih dahulu baru kemudian menjual produk klobot jagung. Hal ini akan mengganggu proses produksi dan risiko kekurangan persediaan produk jadi karena tidak mampu memenuhi kapasitas produksi yang telah ditetapkan. Menurut Prabowo (2013) apabila *supplier* kurang responsif dalam memenuhi permintaan, maka dampak yang ditimbulkan adalah terjadi *stock out*. Biaya *stock out* merupakan biaya yang terjadi akibat perusahaan kehabisan persediaan yang meliputi hilangnya kesempatan memperoleh keuntungan karena permintaan konsumen tidak terpenuhi (Anita dan Puspita, 2013).

3. Risiko kontaminasi pada saat proses produksi

Risiko kontaminasi debu, rambut, atau benda asing pada saat proses produksi disebabkan oleh faktor tenaga kerja yang tidak menggunakan masker, sarung tangan, dan penutup kepala. Hal ini tentu harus dihindari agar dapat mempertahankan konsumen. salah satu kekurangan dari UKM Ibu Prajitno adalah masih minimnya pengawasan dan pengecekan mutu (*quality control*) dari tiap proses produksi. Menurut Triharjono *et al* (2013)

pencegahan kontaminasi silang saat proses produksi antara lain pekerja tidak boleh menggunakan perhiasan selama proses produksi, wajib menggunakan masker, sarung tangan, dan penutup kepala. Penerapan GMP (*Good Manufacturing Practices*) juga harus dilakukan di UKM Ibu Prajitno. Anggraini dan Yudhastuti (2014) menyatakan GMP bertujuan untuk agar produsen memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan untuk menghasilkan produk pangan yang bermutu dan aman untuk dikonsumsi.

4. Risiko kurang terampilnya tenaga kerja

Kurang terampilnya tenaga kerja disebabkan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang masih rendah. Risiko ini akan berdampak pada rendahnya produktivitas tenaga kerja dan rendahnya kualitas hasil produksi barang dan jasa. Menurut Sutomo *et al* (1999) keterampilan dan pengalaman tenaga kerja akan sangat menunjang berjalannya suatu proses produksi. Tenaga kerja yang terampil akan memiliki produktivitas yang tinggi dan mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan meminimalisir terjadinya cacat pada produk. Salah satu cara untuk mengatasi kurang terampilnya tenaga kerja yaitu dengan pelatihan tenaga kerja untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (Purnawanto, 2010).

5. Risiko kerusakan peralatan pada saat proses produksi

Salah satu peralatan yang cukup sering rusak yaitu tungku pengukusan, akan menyebabkan terganggunya proses produksi. Risiko ini disebabkan oleh beberapa hal di antaranya mesin dan peralatan bekerja melebihi kapasitas peralatan, kurangnya perawatan peralatan. Tungku pengukusan digunakan pada proses pembuatan wajik kletik dan madu wongso yang proses produksinya dilakukan bergantian dengan waktu jeda yang singkat. Perawatan peralatan secara berkala perlu dilakukan untuk menghindari berhentinya proses produksi yang diakibatkan peralatan tidak berfungsi pada saat proses berlangsung maupun sebelum proses produksi dilakukan. Menurut Sudyantoro (2004) semakin seringnya penggunaan

mesin dan peralatan yang melebihi kapasitasnya dapat menurunkan kemampuan mesin, menurunkan umur pakai mesin, dan kerusakan pada komponen mesin. Sistem perawatan bertujuan untuk mempersiapkan mesin dan peralatan untuk mendukung kelancaran proses produksi, perusahaan perlu meningkatkan perawatan mesin dan peralatan agar dapat beroperasi dengan baik (Solikin, 2008). Perusahaan mengalami risiko kerusakan alat sejalan dengan penelitian Tampubolon *et al.* (2013) yang mengungkapkan bahwa perusahaan dapat mengalami risiko kerusakan mesin yang mengakibatkan produktivitas menurun.

6. Risiko kerusakan klobot selama penyimpanan

Risiko kerusakan klobot selama penyimpanan disebabkan oleh penanganan klobot jagung yang masih sangat sederhana yaitu dengan menyimpan pada rak yang langsung terkena sinar matahari, tempat penyimpanan yang terbatas, suhu ruang penyimpanan yang tidak sesuai dengan sifat klobot jagung. Klobot yang terkena sinar matahari secara terus menerus dapat menyebabkan klobot cepat rusak yaitu klobot menjadi mudah patah. Kerusakan pada klobot jagung dapat menyebabkan kerusakan produk wajik kletik lebih cepat. Menurut Pratiwi (2014) upaya pencegahan yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penyimpanan klobot jagung pada suhu ruang. Klobot jagung kering yang disimpan pada suhu ruang dapat memperpanjang umur simpan produk selama 27 hari.

7. Risiko kerusakan/cacat produk akhir wajik kletik

Risiko kerusakan/cacat produk akhir wajik kletik disebabkan oleh adanya kesalahan dalam memasukkan bahan tambahan serta kurang teliti dalam penimbangan bahan, dan faktor kelalaian tenaga kerja. Salah satu yang cukup sering terjadi yaitu jahitan kemasan yang terlepas. Mutu produk akhir berperan sangat penting, karena mempengaruhi kontak dari konsumen ke perusahaan. Konsumen akan menilai kualitas suatu perusahaan berdasarkan produk akhir yang perusahaan berikan pada konsumen (Gunawan, 2013). Pengendalian mutu

produk akhir perlu dilakukan, karena dengan pengendalian mutu produk akhir yang dilakukan dengan benar maka perusahaan akan dapat mempertahankan posisinya di pasar dan dapat menghadapi persaingan dari perusahaan lain (Siagan, 2005).

1.4.3 Risiko Pihak *Retailer*

1. Risiko kekurangan persediaan wajik kletik

Risiko kekurangan persediaan wajik kletik disebabkan pasokan wajik kletik kurang di saat permintaan wajik kletik yang biasanya meningkat ketika kunjungan wisatawan ke Kota Blitar meningkat. Risiko ini dapat diminimalkan apabila pihak *retailer* melakukan komunikasi dengan UKM terkait dengan permintaan wajik kletik yang meningkat pada periode tertentu. Menurut Sutanti dkk (2015) kehabisan persediaan atau barang dibutuhkan tidak ada (*shortage/out of stock*) mengakibatkan adanya permintaan yang tidak terpenuhi dan hilangnya kesempatan untuk memperoleh keuntungan. Kekurangan persediaan juga mengakibatkan terganggunya kelancaran perdagangan dan akan memiliki risiko kehilangan keuntungan akibat habisnya produk (Sampeallo, 2012).

2. Risiko permintaan wajik kletik yang fluktuatif

Salah satu target pasar produk wajik kletik adalah wisatawan sehingga perubahan permintaan ini juga disebabkan oleh perubahan jumlah wisatawan yang mengunjungi Blitar. Berdasarkan data Dinas Pemuda, Olahraga, Kebudayaan, dan Pariwisata Kota Blitar (2015) jumlah pengunjung yang mengunjungi objek wisata Makam Bung Karno berjumlah 890.532 wisatawan. Jumlah ini selalu meningkat dari tahun sebelumnya. Data tahun 2015 menunjukkan jumlah kunjungan mengalami fluktuasi tiap bulannya dengan jumlah kunjungan paling banyak pada bulan Desember, Juli, dan Januari. Lokasi toko ritel Oodabli yang tidak jauh dari Makam Bung Karno membuat banyak wisatawan yang datang untuk membeli oleh-oleh khas Blitar. Wajik kletik merupakan salah satu produk khas Blitar yang cukup digemari masyarakat namun permintaan

produk ini tetap tidak dapat diprediksi. Hal ini terjadi karena terdapat produk sejenis seperti jenang dan maduwongso. Menurut Hanafie (2010) besar kecilnya permintaan produk olahan komoditi pertanian umumnya dipengaruhi oleh harga, selera dan keinginan, jumlah konsumen dan pendapatan konsumen. Ketidakpastian permintaan terjadi akibat permintaan yang bervariasi, waktu pembuatan yang cenderung tidak konstan antara satu produk dengan produk berikutnya, waktu tenggang (*lead time*) yang cenderung tidak pasti karena banyak faktor yang tidak dapat dikendalikan (Azkia *et al*, 2014).

3. Risiko pesaing sejenis produk wajik kletik

Beberapa UKM yang memproduksi wajik kletik antara lain UKM Kelapasari, Wajik Kletik Ibu Pratiwi. Banyaknya produk wajik kletik di Kota Blitar menjadikan persaingan yang ketat untuk mendapatkan konsumen. UKM Ibu Prajitno merupakan *market leader* pada produk wajik kletik. Dibandingkan dengan pesaing lainnya UKM Ibu Prajitno merupakan usaha yang paling lama berdiri dan UKM pertama yang menggunakan kemasan klobot jagung pada produk wajik kletik di Kota Blitar. Sebagai *market leader* UKM Ibu Prajitno wajib mempertahankan kualitas produknya agar tetap mempertahankan konsumen. Coyle *et al* (2008) menyebutkan ancaman dari produk sejenis akan mengakibatkan kerugian apabila konsumen memutuskan untuk membeli produk lain karena kualitas produk pesaing yang lebih baik dan harga produk tersebut. Indariawati dkk (2011) menyatakan strategi yang dapat dilakukan untuk mengatasi adanya produk sejenis antara lain dengan melakukan inovasi produk yaitu dengan mengembangkan produk yang sudah ada atau mengembangkan produk baru, dan perluasan pasar.

4. Risiko keterlambatan pengiriman wajik kletik

Keterlambatan pengiriman wajik dikarenakan ada masalah dengan produk yang akan dikirim seperti persediaan produk wajik kletik kurang sehingga mengalami keterlambatan dalam pengiriman. Keterlambatan pengiriman ke *retailer* yang ada di Kota Blitar biasanya terjadi selama 1 sampai 2 hari.

Menurut Darudiato (2007) arus pengiriman barang yang kurang lancar disebabkan keterlambatan produksi sehingga mengakibatkan keterlambatan pengiriman barang, kurang teliti dalam melakukan pengawasan barang, dan tidak adanya jadwal pengiriman barang sehingga sulit untuk mendapatkan moda transportasi untuk pengiriman barang tersebut. Trombinb dan Kalakic (2013) menyatakan distribusi produk menjadi hal yang sangat penting, distribusi produk yang tidak responsif di dalam rantai pasok dapat menyebabkan penurunan jumlah konsumen.

5. Risiko pengembalian produk

Risiko pengembalian produk terjadi karena kemasan produk rusak dan produk melebihi batas kadaluarsa. Risiko ini akan menyebabkan berkurangnya penjualan produk apabila stok produk yang diminta konsumen tidak tersedia akibat banyaknya produk yang rusak. Hal ini Menurut Herawati (2008) faktor yang mempengaruhi penurunan mutu produk pangan antara lain massa oksigen, uap air, cahaya, dan mikroorganisme. Faktor-faktor tersebut menyebabkan kerusakan baik fisik, kimiawi, dan biologis. Qanytah (2011) mengungkapkan bahwa kemasan dapat meminimalkan kerusakan dan mempertahankan mutu produk.

1.5 Penilaian Risiko Rantai Pasok Wajik Kletik

Setelah risiko pada tiap pihak-pihak yang terlibat dalam rantai pasok wajik kletik di UKM Ibu Prajitno teridentifikasi, maka tahapan selanjutnya adalah menghitung nilai FRPN (*fuzzy Risk Priority Number*). Nilai FRPN dihitung berdasarkan persamaan (7), dengan menggunakan nilai agregat setiap *failure* pada faktor S, O, dan D. Pada penelitian ini nilai FRPN dibagi menjadi 3 bagian yaitu pada variabel bahan pengemas, proses produksi, dan produk. Pengisian kuesioner pada pihak *supplier* dilakukan oleh 2 orang responden pakar yaitu 1 orang dari pihak *supplier* dan 1 orang dari pihak UKM, lalu pada pihak UKM pengisian kuesioner dilakukan oleh 2 orang responden pakar yaitu 1 orang pemilik *supplier* dan 1 orang karyawan UKM, dan pada pihak *retailer* pengisian kuesioner dilakukan oleh 3 orang responden

pakar yaitu 1 orang pemilik *retailer*, 1 orang pemilik UKM, dan 1 orang karyawan UKM. Nilai FRPN pada masing-masing variabel memiliki rentang nilai antara 1 sampai 10. Nilai FRPN yang didapatkan dari masing-masing *failure mode* selanjutnya akan diranking pada setiap risiko, hasil dari nilai FRPN tertinggi akan dijadikan sebagai acuan untuk menentukan strategi mitigasi. Hasil kuesioner dapat dilihat pada **Lampiran 3**. Nilai FRPN pada variabel bahan pengemas dapat dilihat pada **Tabel 4.2**, untuk variabel produksi pada **Tabel 4.3**, dan untuk variabel produksi pada **Tabel 4.4**.

1.5.1 Variabel Bahan Pengemas

Pada variabel bahan pengemas terdapat 4 risiko yang terjadi, perhitungan penilaian risiko variabel bahan pengemas dapat dilihat pada **Lampiran 4**. Hasil perhitungan risiko akan menunjukkan prioritas risiko yang perlu diperhatikan pada variabel bahan pengemas. Hasil nilai FRPN dari variabel bahan pengemas untuk masing-masing risiko dapat dilihat pada **Tabel 4.2**.

Tabel 4.2 Hasil FRPN Variabel Bahan Pengemas

| No | Pernyataan | FRPN | Peringkat | Kategori |
|----|---|------|-----------|----------|
| 1 | Risiko kualitas klobot yang tidak baik | 6,42 | 1 | M |
| 2 | Risiko pesanan yang tidak terpenuhi akibat klobot yang tidak tersedia | 5,40 | 3 | L-M |
| 3 | Risiko kerusakan klobot pada saat pengiriman | 5,16 | 4 | L |
| 4 | Risiko loyalitas pemasok yang rendah | 5,94 | 2 | L-M |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.2** dapat diketahui bahwa prioritas pertama dalam menangani risiko di UKM Ibu Prajitno adalah potensi risiko kualitas klobot yang tidak baik dengan nilai FRPN sebesar 6,42. Risiko ini termasuk dalam kategori risiko *medium*.

Risiko dalam kategori medium memiliki potensi sedang dalam merusak sistem, untuk itu perlu dilakukan mitigasi agar tidak mempengaruhi proses selanjutnya. Salah satu permasalahan dari klobot jagung yaitu masih belum ada standar karakteristik klobot jagung yang digunakan sebagai kemasan makanan. Kemasan klobot jagung yang biasa digunakan UKM Ibu Prajitno merupakan klobot jagung hibrida sisa panen yang langsung dikeringkan di ladang dengan penyinaran matahari. Jenis kemasan tersebut belum optimal dalam menjaga mutu produk selama penyimpanan. Menurut Pratiwi (2014) kemasan klobot jagung tanpa perlakuan pendahuluan hanya bisa mempertahankan produk selama dua minggu. Oleh karena itu, diperlukan perlakuan tambahan yang dapat meningkatkan kualitas klobot jagung sebagai kemasan. Alternatif yang bisa dilakukan yaitu dengan cara pengeringan langsung, *water blanching*, *steam blanching*, dan perendaman pada larutan kapur 1%. Perlakuan pendahuluan pada klobot jagung dapat memperbaiki tekstur kemasan menjadi lebih lentur dan memunculkan warna yang lebih cerah.

Risiko yang memiliki nilai FRPN terendah yaitu kerusakan klobot pada saat pengiriman dengan nilai FRPN sebesar 5,16. Risiko ini termasuk dalam kategori *low*. Hal ini berarti risiko ini apabila terjadi tidak akan memberikan dampak pada rantai pasok wajik kletik sehingga tidak diperlukan strategi mitigasi. Mengingat klobot jagung dapat memperpanjang umur simpan produk wajik kletik, pihak UKM juga harus melakukan langkah antisipasi agar tidak terjadi risiko kerusakan klobot pada saat pengiriman. Salah satu yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan informasi kepada supplier terkait permasalahan tersebut. Salah satu faktor penyebab terjadinya kerusakan pada klobot jagung adalah penanganan bahan yang tidak sesuai. Hal ini sesuai dengan pernyataan Pasaribu (2015), penanganan dalam distribusi juga mengandung risiko yang dapat mengakibatkan kerugian, misalnya dalam hal aktivitas bongkar muat barang dan penyediaan alat transportasi. Risiko dalam distribusi produk menjadi sangat penting jika dikaitkan dengan mutu produk atau daya saing produk.

1.5.2 Variabel Proses Produksi

Pada variabel proses produksi terdapat 7 risiko yang terjadi, perhitungan penilaian risiko variabel proses produksi dapat dilihat pada **Lampiran 4**. Hasil perhitungan risiko akan menunjukkan prioritas risiko yang perlu diperhatikan pada variabel proses produksi. Hasil nilai FRPN dari variabel proses produksi untuk masing-masing risiko dapat dilihat pada **Tabel 4.3**.

Tabel 4.3 Hasil FRPN Variabel Proses Produksi

| No | Pernyataan | FRPN | Peringkat | Kategori |
|----|---|------|-----------|----------|
| 1 | Risiko kontaminasi pada saat produksi | 6,54 | 2 | M |
| 2 | Risiko jumlah bahan baku yang dikirim tidak sesuai dengan jumlah yang dipesan | 6,08 | 3 | L-M |
| 3 | Risiko kerusakan bahan baku pada saat penyimpanan | 5,81 | 4 | L-M |
| 4 | Risiko kurang terampilnya tenaga kerja | 4,26 | 7 | VL-L |
| 5 | Risiko kerusakan peralatan pada saat produksi | 4,95 | 6 | L |
| 6 | Risiko keterlambatan pasokan klobot jagung | 6,62 | 1 | M |
| 7 | Risiko kerusakan/cacat produk wajik kletik | 5,76 | 5 | L-M |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan pada **Tabel 4.3** dapat diketahui yang memiliki nilai FRPN tertinggi yaitu risiko keterlambatan pasokan klobot jagung dengan nilai 6,62. Risiko ini masuk dalam kategori risiko *medium*. Risiko dalam kategori medium memiliki potensi sedang dalam merusak sistem, untuk itu perlu dilakukan mitigasi agar tidak mempengaruhi rantai pasok wajik kletik. Keterlambatan pasokan klobot jagung mengakibatkan tertundanya proses produksi dan akan menyebabkan risiko tidak dapat memenuhi permintaan konsumen. Selain itu juga akan terjadi *wasting time* karena pekerja akan menganggur akibat

keterlambatan bahan baku. Hal ini sesuai dengan pendapat Jenlina (2013) yang mengemukakan bahwa pemasok hanya bisa mengirimkan produk sesuai kemampuannya sehingga *lead time* produk sering tidak tepat waktu. Selain itu pihak *supplier* juga lebih mengutamakan pengiriman jagung yang memiliki harga lebih tinggi dibandingkan dengan klobot jagung. Menurut Sakkung (2011) keterlambatan pengiriman bahan baku dapat menghambat proses produksi dan dapat mempengaruhi kualitas produk dikarenakan lamanya bahan baku dalam perjalanan.

Risiko yang memiliki nilai FRPN terendah yaitu kurang terampilnya tenaga kerja sebesar 4,26. Risiko ini berada pada kategori risiko *very low-low*. Berdasarkan nilai FRPN risiko ini cenderung masuk pada kategori *low*. Risiko kategori *very low-low* memiliki dampak yang cukup rendah pada rantai pasok wajik kletik. Parameter yang dijadikan acuan adalah jumlah produk cacat, pada proses produksi wajik kletik jumlah produk cacat terbilang rendah. Salah satu cacat produk yang paling sering terjadi yaitu jahitan kemasan yang rusak, namun pihak UKM akan melakukan perbaikan kemasan. Menurut Kardiman *et al* (2006) rendahnya tingkat pendidikan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keterampilan tenaga kerja. Akibat rendahnya tingkat pendidikan tenaga kerja Indonesia minim penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.

1.5.3 Variabel Produk

Pada variabel produk terdapat 5 risiko yang terjadi, perhitungan penilaian risiko variabel produk dapat dilihat pada **Lampiran 5**. Hasil perhitungan risiko akan menunjukkan prioritas risiko yang perlu diperhatikan pada variabel produk. Hasil nilai FRPN dari variabel proses produksi untuk masing-masing risiko dapat dilihat pada **Tabel 4.4**.

Tabel 4.4 Hasil FRPN Variabel Produk

| No | Pernyataan | FRPN | Peringkat | Kategori |
|----|--|------|-----------|----------|
| 1 | Risiko kekurangan persediaan wajik kletik | 5,52 | 2 | L-M |
| 2 | Risiko permintaan wajik kletik yang fluktuatif | 4,96 | 4 | L |
| 3 | Risiko pesaing sejenis produk wajik kletik | 6,01 | 1 | M |
| 4 | Risiko keterlambatan pengiriman wajik kletik | 4,73 | 5 | L |
| 5 | Risiko pengembalian produk | 5,08 | 3 | L |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.4** dapat diketahui bahwa prioritas utama dalam menangani risiko di UKM Ibu Prajitno adalah risiko pesaing sejenis produk wajik kletik dengan nilai FRPN sebesar 6,01. Risiko ini termasuk dalam kategori risiko *medium*. Risiko dalam kategori medium memiliki potensi sedang dalam merusak sistem, untuk itu perlu dilakukan strategi mitigasi untuk mengurangi potensi risiko dan tidak mempengaruhi proses selanjutnya. Risiko ini berpengaruh terhadap rantai pasok wajik kletik karena hal ini berkaitan dengan daya saing produk. Persaingan antar produk wajik kletik di Kota Blitar cukup ketat, maka UKM Ibu Prajitno harus mampu bersaing agar tidak kehilangan konsumen. Berdasarkan penelitian Deswindi (2007) strategi pemasaran dapat dilakukan untuk mengatasi persaingan produk, strategi yang dapat dilakukan antara lain menganalisa para pesaing, melakukan inovasi produk, perbaikan jaringan distribusi, perubahan harga atau meningkatkan aktivitas promosi.

Pada **Tabel 4.4** risiko yang memiliki nilai FRPN terendah yaitu keterlambatan pengiriman wajik kletik dengan nilai 4,73. Risiko ini masuk dalam kategori *low*, artinya risiko ini apabila tidak terjadi tidak akan memberikan dampak potensial pada rantai pasok wajik kletik sehingga tidak diperlukan strategi mitigasi. Keterlambatan pengiriman dapat terjadi karena permasalahan transportasi seperti kemacetan dan kekurangan persediaan produk wajik kletik yang dapat mengakibatkan keterlambatan pengiriman. Menurut Darudiato (2007) arus pengiriman kurang

lancar disebabkan oleh keterlambatan produksi, tidak adanya jadwal pengiriman barang yang pasti sehingga sulit untuk mendapatkan alat transportasi untuk mendistribusikan barang.

1.6 Penentuan Strategi Mitigasi Rantai Pasok

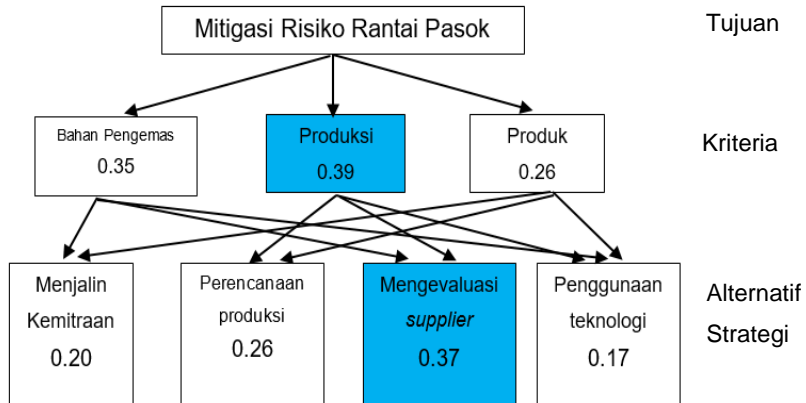
Pada perhitungan FRPN didapatkan risiko tertinggi dalam tiap variabel berdasarkan nilai FRPN. Risiko tersebut antara lain kualitas klobot yang tidak baik, keterlambatan pasokan klobot jagung, dan pesaing sejenis produk wajik kletik. Risiko tertinggi dari variabel bahan pengemas, proses produksi, dan produk memiliki peluang tinggi yang dapat menimbulkan risiko lainnya, sehingga perlu dilakukan perumusan strategi untuk meminimasi ketiga risiko tersebut. Pengambilan keputusan strategi yang tepat dapat meminimasi risiko-risiko tersebut yang pembobotanya menggunakan metode AHP. Tujuan, variabel, alternatif strategi dalam meminimasi risiko rantai pasok wajik keltik dapat dilihat pada **Tabel 4.5**

Tabel 4.5 Perumusan Strategi Mitigasi Rantai Pasok

| Keterangan | | |
|----------------------------|---|---|
| Tujuan | Minimasi Risiko Rantai Pasok Wajik Kletik | Meminimumkan risiko rantai pasok wajik kletik pada variabel bahan baku, produksi, dan produk. |
| Variabel | 1. Bahan Pengemas | Minimasi risiko kualitas klobot yang tidak baik |
| | 2. Proses Produksi | Minimasi risiko keterlambatan pasokan klobot |
| | 3. Produk | Minimasi risiko pesaing sejenis produk wajik kletik |
| Alternatif Strategi | 1. Menjalinkan Kemitraan | Menjalinkan kerjasama dengan <i>retailer</i> lainnya untuk memasarkan produk dan supplier |
| | 2. Mengevaluasi <i>supplier</i> | Penambahan <i>supplier</i> klobot jagung, perbaikan informasi antara pemasok dengan produsen |
| | 3. Perencanaan produksi | Mengatur penjadwalan produksi, perencanaan bahan baku, meramalkan permintaan, dan pengendalian persediaan |
| | 4. Penggunaan teknologi | Melakukan pemasaran digital atau berbasis internet |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.5** selanjutnya akan dilakukan penyebaran kuesioner untuk menghitung pembobotan kriteria dan alternatif strategi dengan metode AHP Responden pakar yang digunakan untuk mengusulkan strategi minimasi risiko rantai pasok adalah 2 orang dari pihak UKM. Hasil kuesioner dan perhitungan dapat dilihat pada **Lampiran 3** dan **Lampiran 4** Nilai konsistensi (CR) dari tiap dapat dilihat pada. **Tabel 4.6**. Struktur hierarki dan bobot dapat dilihat pada **Gambar 4.2**



Gambar 4.2 Struktur Hierarki Strategi Mitigasi Rantai Pasok Wajik Kletik

Tabel 4.6 Rasio Konsistensi

| No | Tujuan, Kriteria Level 1 | Nilai Kosistensi Ratio (CR) |
|----|------------------------------|-----------------------------|
| 1 | Minimasi Risiko Rantai Pasok | 0,012 |
| 2 | Bahan Pengemas | 0,030 |
| 3 | Proses Produksi | 0,026 |
| 4 | Produk | 0,041 |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Berdasarkan **Tabel 4.6** nilai *Consistency Ratio* (CR) semua kriteria yang digunakan yaitu bahan pengemas sebesar 0,030, proses produksi 0,026, dan produk 0,041 telah memenuhi standar yaitu $< 10\%$, artinya data sudah valid dan tidak perlu dilakukan pengisian kuesioner ulang. Menurut Winiarti dan Ulfah (2009) *Consistency ratio* merupakan konsistensi jawaban dalam menentukan validitas data dari hasil pengambilan keputusan yang nilainya harus kurang dari 10%.

1.6.1 Analisis Prioritas Penilaian Variabel

Berdasarkan perhitungan AHP diperoleh nilai bobot pada masing-masing variabel. Hasil bobot tiap variabel dapat dilihat pada **Tabel 4.7**

Tabel 4.7 Bobot Variabel

| No | Variabel | Bobot |
|----|-----------------|-------|
| 1 | Bahan Pengemas | 0,35 |
| 2 | Proses Produksi | 0,39 |
| 3 | Produk | 0,26 |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Pada **Tabel 4.7** variabel yang mendapatkan bobot tertinggi adalah proses produksi dengan nilai 0,39. Variabel proses produksi ini memiliki keterkaitan faktor-faktor yang terlibat meliputi sumber daya manusia, mesin dan peralatan, dan bahan baku. Apabila terdapat satu faktor yang memiliki risiko potensial yang tidak teridentifikasi, maka akan mempengaruhi kinerja dari variabel produksi tersebut. Menurut Ali (2009) sumber daya manusia merupakan salah satu faktor input dari sistem produksi, kemampuan seorang tenaga kerja merupakan indikator utama dalam kelancaran produksi. selain faktor sumber daya manusia terdapat faktor lain yang mempengaruhi yaitu mesin dan peralatan. Menurut Sodikin (2008) kelancaran suatu proses produksi dipengaruhi oleh keandalan mesin dan peralatan yang digunakan. Oleh karena itu diperlukan penjadwalan dalam melakukan perawatan secara berkala untuk mengantisipasi terjadi *downtime* akibat mesin dan peralatan mengalami kerusakan.

Sesuai hasil yang didapat pada **Tabel 4.7** variabel bahan pengemas memiliki bobot dengan prioritas kedua dengan nilai 0,35. Permasalahan utama yang dialami UKM Ibu Prajitno yakni ketersediaan bahan pengemas yang sifatnya musiman, selain itu juga terkait dengan belum adanya standar klobot jagung yang digunakan sebagai kemasan. Menurut Suryani dkk (2005) selain faktor proses produksi, hal lain yang mempengaruhi kualitas suatu produk adalah kualitas bahan baku serta bahan tambahan. Apabila kualitas bahan baku baik, maka akan menghasilkan produk yang berkualitas. Namun apabila kualitas bahan baku buruk, maka produk yang dihasilkan akan memiliki kualitas yang tidak sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan.

Variabel yang memiliki nilai bobot terendah yaitu produk. Walaupun memiliki nilai bobot yang paling rendah, pihak UKM harus tetap mengantisipasi risiko yang timbul seperti kekurangan persediaan wajik kletik. Hal ini sangat penting untuk tetap mempertahankan loyalitas konsumen. Menurut Abdurachman (2004) faktor yang mempengaruhi minat beli konsumen antara lain kualitas *brand*/merek, kemasan, harga, dan ketersediaan produk.

1.6.2 Analisis Prioritas Penilaian Alternatif

Hasil perhitungan pembobotan alternatif strategi untuk meminimasi risiko rantai pasok wajik kletik dapat dilihat pada **Tabel 4.8**. Alternatif strategi didapatkan dari hasil nilai FRPN tertinggi pada tiap anggota rantai pasok.

Tabel 4.8 Bobot Alternatif Strategi Kriteria Bahan Pengemas

| Strategi | Bobot | Peringkat |
|------------------------------|--------------|------------------|
| Mengevaluasi <i>Supplier</i> | 0,65 | 1 |
| Menjalin Kemitraan | 0,24 | 2 |
| Penggunaan Teknologi | 0,11 | 3 |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Tabel 4.9 Bobot Alternatif Strategi Kriteria Proses Produksi

| Strategi | Bobot | Peringkat |
|------------------------------|--------------|------------------|
| Perencanaan Produksi | 0,42 | 1 |
| Mengevaluasi <i>Supplier</i> | 0,36 | 2 |
| Penggunaan Teknologi | 0,22 | 3 |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Tabel 4.10 Bobot Alternatif Strategi Kriteria Produk

| Strategi | Bobot | Peringkat |
|----------------------|--------------|------------------|
| Perencanaan Produksi | 0,18 | 3 |
| Menjalin Kemitraan | 0,46 | 1 |
| Penggunaan Teknologi | 0,36 | 2 |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

1. Perencanaan produksi

Strategi perencanaan produksi memiliki nilai bobot tertinggi yaitu dengan nilai 0,42 pada kriteria proses produksi. Strategi perencanaan produksi meliputi penentuan jadwal produksi, peramalan permintaan, pengendalian persediaan. Peramalan permintaan perlu dilakukan untuk mengantisipasi fluktuasi permintaan dan dijadikan acuan untuk penentuan kapasitas produksi. Pada saat ini UKM Ibu Prajitno tidak mempunyai jadwal produksi yang pasti. Selain memproduksi wajik kletik pihak UKM juga memproduksi maduwingso dan sambal pecel. Ruang produksi yang terbatas membuat kegiatan proses produksi dilakukan secara bergantian, maka dari itu diperlukan jadwal produksi untuk mengantisipasi risiko terhambatnya kegiatan proses produksi. Menurut Maflahah dkk (2012) perencanaan produksi merupakan tahap awal dalam menyusun jadwal produksi. Perencanaan produksi dimaksudkan untuk menjamin kelancaran proses produksi dan jadwal induk produksi ditujukan untuk menjaga kualitas dan tingkat persediaan yang minimum.

Adanya risiko permintaan produk yang fluktuatif membuat UKM Ibu Prajitno perlu mengatur kapasitas produksi dan melakukan pengendalian persediaan produk dan bahan baku. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi kehabisan produk dan penundaan proses produksi akibat tidak tersedianya bahan baku dan keterlambatan pengiriman bahan baku. Kapasitas produksi di UKM Prajitno saat ini masih fluktuatif, dengan melakukan peramalan permintaan nantinya pihak UKM dapat menetapkan kapasitas produksi yang sesuai. Pihak UKM juga belum melakukan persediaan produk jadi, karena umur simpan produk yang hanya sekitar sebulan membuat pihak UKM tidak melakukan persediaan. Namun pengendalian persediaan dalam jumlah yang optimal dapat menguntungkan pihak UKM. Hal ini sesuai dengan pernyataan Indroprasto dan Suryani (2012), perusahaan yang dapat mengendalikan sistem persediaannya dengan tepat akan memudahkan dalam kegiatan operasional dan menjaga kelancaran produksi. Tanpa adanya persediaan perusahaan akan dihadapkan pada suatu risiko dimana

perusahaan mengalami kendala karena tidak dapat memenuhi keinginan pelanggan yang membutuhkan barang maupun jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

2. Mengevaluasi *supplier*

Alternatif strategi mengevaluasi *supplier* memiliki nilai bobot tertinggi yaitu 0,65 pada kriteria bahan pengemas. Strategi ini bertujuan untuk mengantisipasi risiko-risiko yang terjadi pada klobot jagung seperti keterlambatan pengiriman dan kualitas klobot jagung yang kurang baik. Pihak UKM dapat mempertimbangkan untuk menambah *supplier* bahan baku, karena saat ini hanya ada 1 *supplier* yang memasok klobot jagung. Menurut Maudzoh dan Zabidi (2007) kriteria yang bisa digunakan untuk evaluasi pemasok ada yaitu kualitas, biaya, lama pengiriman, fleksibilitas, dan responsivitas. Kriteria kualitas menilai dari segi kualitas produk yang dihasilkan, kriteria biaya menilai dari segi finansial, kriteria lama pengiriman dari segi layanan pemasok, kriteria fleksibilitas menilai dari segi kemampuan memenuhi permintaan terhadap perubahan jumlah dan waktu, serta kriteria responsivitas menilai dari segi kemampuan dalam merespon masalah maupun permintaan.

3. Menjalin kemitraan

Alternatif strategi menjalin kemitraan memiliki nilai bobot tertinggi pada kriteria produk dengan nilai 0,46. Pada saat ini pihak UKM Ibu Prajitno hanya menjual produknya pada toko ritel yang dikelolanya sendiri yang berada di pusat Kota Blitar. Salah satu target pasar dari produk wajik kletik adalah wisatawan yang berkunjung ke Kota Blitar. Saat ini sektor pariwisata di Blitar berkembang cukup pesat. Objek lokasi yang paling banyak dikunjungi berdasarkan data Badan Pusat Statistik tahun 2016 yaitu Kampung Cokelat, Bendungan Lahor, dan Candi Penataran. Pihak UKM dapat melakukan kerja sama pada ritel yang berada di kawasan wisata ini untuk dapat mendapatkan keuntungan yang lebih. Strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan kerja sama dengan beberapa *retailer* di Kota Blitar khususnya di kawasan objek wisata. Hal ini bertujuan untuk

memperluas pemasaran produk dan meminimasi risiko persaingan dengan produk sejenis. Kartika (2013) menyatakan kemitraan sebagai kesepakatan yang dicapai oleh dua orang/lembaga atau lebih untuk melakukan usaha maupun kegiatan bersama untuk mencapai tujuan atau memperoleh manfaat bersama.

Selain itu pihak UKM juga perlu melakukan kemitraan dengan *supplier* untuk mengantisipasi perubahan harga bahan baku beras ketan dan klobot. Saat ini pihak UKM Ibu Prajitno masih belum melakukan kerja sama tertulis dengan pihak *supplier* bahan baku utama maupun pengemas. Pola kemitraan yang dapat dilakukan oleh UKM Ibu Prajitno adalah pola kemitraan dagang umum. Menurut Setyono dan Maria (2011) pola dagang umum yaitu hubungan kemitraan antara kelompok mitra dan perusahaan dalam bentuk pemasokan bahan baku produksi. Keuntungan dari pola kemitraan dagang umum adalah adanya jaminan harga dan kualitas sesuai dengan yang telah disepakati. Kelemahan dari pola dagang umum yaitu memerlukan permodalan yang kuat sebagai modal kerja dalam menjalankan usahanya baik oleh perusahaan mitra maupun mitra usaha (Tohar, 2007). Prinsip dasar kemitraan adalah kerjasama saling menguntungkan karena kedua belah pihak saling membutuhkan. Nugroho *et al* (2013) menyatakan kemitraan berperan penting bagi kemajuan suatu usaha, karena dapat menanggulangi kendala yang dihadapi oleh organisasi seperti teknik, produksi, dan pemasaran. Hal ini sesuai dengan pendapat Mulyadi (2007) melalui kemitraan usaha jejaring organisasi dapat diwujudkan dan akan dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

4. Penggunaan teknologi

Alternatif strategi penggunaan teknologi memiliki nilai bobot terendah pada ketiga kriteria. Hal ini karena penggunaan teknologi membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan memerlukan biaya yang cukup tinggi untuk menerapkannya. Pada proses produksi pihak UKM juga merasa masih mampu melakukan kegiatan proses produksi dengan

peralatan yang sekarang dibanding dengan menggunakan peralatan yang baru. Penggunaan teknologi bertujuan agar kegiatan usaha dapat berjalan lebih efisien, mengikuti perkembangan pasar dan memudahkan dalam pengembangan usaha misalnya dalam melakukan pemasaran digital atau berbasis internet (Risqiyah dan Santoso, 2017). Pada saat ini UKM Ibu Prajitno cukup sering mendapatkan pesanan dari luar kota seperti Surabaya, Sidoarjo, Pasuruan, dan Malang. Prosedur untuk melakukan pesanan pada UKM Ibu Prajitno dilakukan melalui telepon, kondisi ini cukup menyulitkan konsumen mengingat saat ini konsumen menginginkan kemudahan dalam mendapatkan sesuatu. Salah satu yang dapat diterapkan UKM yaitu dengan cara pembuatan teknologi *e-commerce*. Teknologi *e-commerce* dapat digunakan untuk memasarkan produk wajik kletik dengan sistem *online* dan juga untuk mempermudah UKM dalam mengelola kegiatan transaksi jual-beli. *E-commerce* ini mempermudah konsumen dalam pemesanan produk dan pembayaran secara *online*, serta mempermudah UKM didalam mendapatkan konsumen didalam maupun diluar Kota Blitar. Saat ini pihak UKM masih mempertimbangkan untuk menggunakan teknologi ini, karena pertimbangan biaya. Menurut Wirdasari (2009) keuntungan dari *e-commerce* bagi perusahaan antara lain memperpendek jarak, perluasan pasar, perluasan jaringan mitra bisnis dan efesiensi, serta mempercepat pelayanan ke pelanggan. Menurut Anwar (2011) informasi rantai pasok dapat diwujudkan dengan bentuk *e-Supply Chain Management (e-SCM)*. *e-SCM* merupakan sebuah taktik dan strategi yang diterapkan dalam teknologi internet sebagai *channel system* yang menghubungkan semua organisasi yang terlibat dalam rantai pasok untuk meningkatkan pelayanan atau memberikan manfaat kepada pelanggan.

Secara keseluruhan dengan mempertimbangkan kriteria bahan pengemas, proses produksi, dan produk, strategi mitigasi risiko rantai pasok produk wajik kletik ditunjukkan pada Pada **Tabel 4.11**.

Tabel 4.11 Bobot Alternatif Strategi Keseluruhan

| Strategi | Bobot | Peringkat |
|-----------------------|--------------|------------------|
| Perencanaan Produksi | 0,26 | 2 |
| Menjalin Kemitraan | 0,20 | 3 |
| Penggunaan Teknologi | 0,17 | 4 |
| Mengevaluasi Supplier | 0,37 | 1 |

Sumber: Data Primer Diolah (2017)

Alternatif strategi yang memiliki nilai bobot tertinggi yaitu mengevaluasi supplier dengan nilai 0,37. Strategi ini menjadi prioritas untuk dilakukan oleh pihak UKM karena risiko terkait klobot jagung yaitu keterlambatan pasokan klobot dan kualitas klobot memiliki nilai FRPN tertinggi. Keterlambatan pasokan klobot tersebut dapat berpengaruh pada penundaan produksi wajik kletik. Pihak UKM disarankan untuk menambah supplier klobot untuk meminimalkan risiko tersebut. Alternatif yang memiliki bobot nilai terendah yaitu penggunaan teknologi dengan nilai 0,17. Strategi ini memiliki bobot nilai terendah karena penggunaan teknologi akan memerlukan biaya tambahan serta memerlukan sumber daya manusia yang berkompeten.

1.7 Implikasi Manajerial

Pada penelitian ini terdapat beberapa usulan alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk meminimasi risiko rantai pasok wajik kletik pada UKM Ibu Prajitno antara lain:

1. Melakukan perencanaan produksi yang meliputi perencanaan kapasitas, pengendalian persediaan, dan peramalan permintaan dengan menggunakan data penjualan tahun lalu. Proyeksi permintaan didapat bukan hanya dilihat berdasarkan pemesanan pelanggan, namun juga dari jumlah pemesanan bahan baku sebelumnya dengan menggunakan metode peramalan sebagai salah satu komponen penyusun jadwal induk produksi. Pihak UKM sebelumnya melakukan pengadaan bahan baku berdasarkan jumlah stok yang tersedia dan hanya melakukan pengadaan bahan baku satu kali dalam

sebulan. Dengan melakukan perencanaan produksi pihak UKM nantinya akan mendapatkan kapasitas produksi wajik kletik yang optimal setiap harinya. Hal ini dapat mengurangi risiko kelebihan dan kekurangan persediaan.

2. Mengevaluasi *supplier* untuk dapat meminimasi risiko yang terjadi pada bahan baku seperti keterlambatan pengiriman dan kualitas bahan baku. Pihak UKM dapat mempertimbangkan untuk dapat menambah *supplier* untuk memasok kebutuhan bahan baku.
3. Menjalin kemitraan untuk meminimasi persaingan dengan produk sejenis. Pihak UKM dapat menggunakan pola kemitraan dagang umum untuk memastikan pasokan bahan baku dan risiko fluktuasi harga bahan baku. Pihak UKM juga perlu melakukan kemitraan dengan ritel-ritel yang berada pada objek wisata yang banyak dikunjungi di Blitar. Serta penggunaan teknologi informasi agar memudahkan kegiatan usaha dan memperluas pasar. Salah satu yang dapat diterapkan yaitu dengan menggunakan *e-commerce* sebagai satu media yang memudahkan untuk konsumen dalam membeli produk wajik kletik.
4. Kerja sama antar pelaku rantai pasok perlu ditingkatkan sehingga arus informasi dan arus produk dari *supplier* hingga ke konsumen akhir berjalan dengan lancar. Risiko rantai pasok dapat diminimalkan apabila semua pihak yang terlibat dalam rantai pasok dapat memberikan informasi terkait permasalahan yang ada. Pada variabel bahan pengemas pihak UKM harus menginformasikan kepada *supplier* terkait masalah kualitas klobot yang tidak baik dan keterlambatan pasokan klobot. Pihak UKM dapat memberikan saran kepada pihak *supplier* untuk melakukan perlakuan pendahuluan pada klobot jagung. Pihak UKM juga harus mempertimbangkan untuk menjalin kerja sama dengan pihak *retailer* lain untuk meminimalkan risiko pesaing sejenis produk wajik kletik.