

FORMULASI STRATEGI PENGADAAN GABAH/BERAS DALAM NEGERI (STUDI KASUS PERUM BULOG)

Maqdisa

RINGKASAN

Pengadaan gabah/beras merupakan kegiatan awal yang harus dibenahi agar memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan. Hal ini mewajibkan Perum Bulog untuk lebih mengetahui strategi pengadaan gabah/beras agar dapat mengupayakan pelayanan dalam menghasilkan beras yang berkualitas baik. Tulisan ini bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian visi dan misi Perum Bulog, mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi pengadaan gabah/beras dalam negeri, memformulasikan alternatif strategi pengadaan gabah/beras untuk meningkatkan pelayanan terhadap kualitas gabah/beras sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan, dan menentukan prioritas strategi terpilih yang sesuai untuk diterapkan dalam kegiatan pengadaan gabah/beras. Dalam tulisan ini digunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Jenis data yang dibutuhkan dalam kegiatan ini adalah data kuantitatif dan kualitatif yang bersifat sekunder. Teknik pengambilan contoh dengan responden manajemen Bulog, dilakukan secara *purposive sampling* (sengaja). Kemudian dilakukan analisis eksternal dan internal, matrik EFE (*External Factor Evaluation*), Matrik IE (*Internal-Eksternal*) untuk memetakan posisi kegiatan pengadaan dan matrik *The Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Hasil analisis menunjukkan bahwa dalam meningkatkan kualitas kegiatan pengadaan gabah/beras lemah secara internal. Sementara itu, analisis EFE menunjukkan bahwa kualitas pengadaan gabah/beras mampu diatas rata-rata memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dan ancaman eksternal. Dari posisi internal dan eksternal menunjukkan posisi pengadaan gabah/beras merupakan paling baik dikelola dengan strategi tumbuh (*grow*) dan membangun (*build*). Berdasarkan matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) diperoleh hasil bahwa strategi yang dirakomendasikan untuk mendapatkan prioritas implementasi adalah strategi integrasi ke depan.

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2000, pemerintah mendorong Bulog menuju suatu bentuk badan usaha dengan terbitnya Keppres No. 29 tahun 2000. Didalamnya tersirat, bahwa Bulog sebagai organisasi transisi (tahun 2003) menuju organisasi yang bergerak di bidang jasa logistik. Disamping masih melaksanakan tugas pemerintah di

bidang manajemen logistik melalui pengelolaan persediaan, distribusi dan pengendalian harga beras, serta usaha jasa logistik sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Tugas pokok Bulog pada sisi produsen yaitu melakukan pembelian gabah/beras melalui pengadaan yang dilaksanakan oleh mitra kerja penggilingan. Hasil pengadaan

disimpan sebagai stok cadangan beras pemerintah dan disalurkan untuk keluarga miskin (Raskin), operasi pasar mumi (OPM) dan golongan anggaran kemudian apabila diperlukan Bulog melakukan penjualan ke pasar umum (PPU) untuk menstabilkan harga. Dalam melakukan pengadaan, Bulog harus memperhatikan kualitas gabah, karena menentukan kualitas beras yang disalurkan.

Dalam kegiatan operasional Perum Bulog seluruh kegiatan mulai dari pengadaan gabah/beras dan penggilingan (gabah menjadi beras) kemudian penyimpanan, perawatan dan penyaluran (*Supply Chain Management*) kepada konsumen akhir merupakan satu mata rantai proses yang tidak dapat dipisahkan. Pada setiap kegiatan dalam mata rantai proses dilakukan kontrol terhadap kualitas gabah/beras.

Dari seluruh kegiatan tersebut, pengadaan gabah/beras merupakan kegiatan awal yang harus dibenahi terutama pada pemasok gabah/beras yang terdiri dari mitra kerja, PIB, dan *Drying Center* serta Satgas. Para pemasok ini dituntut untuk memasok gabah/beras sesuai dengan standar kualitas yang diterapkan oleh Perum Bulog. Standar kualitas/mutu Perum Bulog selama ini lebih berorientasi untuk tujuan penyimpanan dan tidak berdasarkan preferensi konsumen sedangkan kegiatan operasional Perum Bulog tidak hanya pada pelayanan publik tetapi diperluas dengan berbagai kegiatan bisnis yang bisa mendatangkan keuntungan bagi Perum Bulog. Hal ini mewajibkan Perum Bulog untuk lebih mengetahui strategi pengadaan gabah/beras agar dapat mengupayakan pelayanan dalam menghasilkan beras yang berkualitas baik.

Masalah kualitas merupakan hal penting yang harus segera diperbaiki. Kehilangan kepercayaan konsumen akan berakibat fatal bagi eksistensi Perum Bulog dimasa datang. Apabila Perum Bulog tidak segera memperbaiki kualitas beras yang disalurkan, maka kemungkinan outlet penyaluran lain seperti Raskin juga akan hilang. Menghadapi masalah tersebut, penulis mencoba mengidentifikasi beberapa masalah agar lebih terarah pada kegiatan pengadaan gabah/beras dengan

beberapa pertanyaan yaitu:

- 1) Bagaimana perhatian perusahaan terhadap visi dan misi perusahaan yang ada saat ini?
- 2) Sejauh mana faktor-faktor eksternal dan internal mempengaruhi kegiatan pengadaan agar peningkatan pelayanan terhadap kualitas dapat tercapai?
- 3) Alternatif strategi apa sebaiknya diterapkan oleh manajemen Perum Bulog dalam menghadapi perubahan lingkungan?
- 4) Prioritas strategi yang bagaimana sebaiknya diterapkan oleh manajemen Perum Bulog dalam pengadaan gabah/beras untuk meningkatkan pelayanan terhadap kualitas hasil giling gabah?

METODE ANALISIS

Untuk menjawab permasalahan tersebut penulis merumuskan strategi pengadaan dengan memanfaatkan peluang dan kesempatan yang ada dalam upaya peningkatan kualitas. Strategi yang diterapkan harus mengacu kepada visi, misi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Tahapan pertama diawali dengan mengevaluasi misi perum Bulog yang akan berpengaruh terhadap kelangsungan pengadaan gabah/beras dalam negeri yang dilanjutkan dengan analisis eksternal menggunakan analisis PEST (Politik, Ekonomi, Sosial dan Teknologi) dan analisis internal yang menggunakan analisis fungsional. Analisis lingkungan tersebut disajikan berupa deskripsi secara umum fenomena yang ada berkaitan dengan pengadaan gabah/beras. Hasil analisis eksternal makro dan internal selanjutnya dikemas dalam suatu matriks yang dinamakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*). Faktor-faktor yang disajikan dalam matrik EFE merupakan intisari dan deskripsi umum lingkungan eksternal makro, sedangkan faktor-faktor yang disajikan dalam matrik IFE adalah merupakan intisari faktor strategis internal yang dideskripsikan secara umum berdasarkan pendekatan fungsional. Secara ringkas dapat disebutkan faktor-faktor yang disajikan baik dalam matrik EFE maupun

matrik IFE merupakan kunci strategis yang erat kaitannya dengan keberhasilan pengadaan.

Tahapan selanjutnya disebut tahap input atau tahap pemaduan yaitu tahapan pengembangan alternatif strategi melalui matching antara faktor-faktor eksternal (ancaman dan peluang) serta faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Untuk menjamin hal tersebut dapat dilakukan, maka digunakan alat analisis berupa matriks IE. Setelah berhasil mengembangkan alternatif strategi, dilakukan evaluasi dan pemilihan prioritas strategi yang terbaik dan paling cocok dengan kondisi lingkungan pengadaan. Untuk itu dapat digunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). QSPM menggunakan masukan dari tahap input dan tahap pemaduan untuk memuluskan strategi mana yang terbaik.

a. Evaluasi Visi dan Misi Perum Bulog

Visi dan misi merupakan gambaran masa depan Perum Bulog serta sebagai motivasi sekaligus acuan dasar bagi setiap tindakan yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran. "*Menjadi Lembaga Pangan yang Handal untuk Memantapkan Ketahanan Pangan*". Dengan visi ini Perum Bulog harus memiliki keunggulan daya saing dari segi kualitas komoditas, pelayanan, lingkup efisiensi dan efektivitas yang tinggi dibandingkan institusi lainnya. Perum Bulog memiliki peran yang cukup penting dalam upaya mewujudkan dan memantapkan ketahanan pangan, baik dalam skala rumah tangga maupun nasional, sedangkan misi Perum Bulog menyelenggarakan tugas pelayanan publik untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan kebijakan pangan nasional.

Visi dan misi tersebut selanjutnya dijabarkan dalam strategi dan langkah-langkah operasional yang terkait dengan tugas Bulog, antara lain menyangkut kegiatan pengadaan, pendistribusian dan penyebaran stok. Dengan adanya peran baru di bidang jasa logistik maka kegiatan yang dilakukan mengacu pada visi dan misi yang telah dirumuskan tersebut.

Perumusan visi dapat membantu organisasi publik untuk mendefinisikan ulang tentang pelayanan publik yang diberikan dan menyiapkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dimasa mendatang (Gaspersz, Vincent. 2004). Hasil evaluasi visi memberikan gambaran yang jelas dari kondisi ideal organisasi dimasa mendatang, memiliki pengaruh dan menantang, singkat mudah diingat, menarik bagi karyawan, pelanggan dan stakeholders, pernyataan visi bersifat tetap sepanjang waktu atau selalu up-to-date.

Pernyataan misi merupakan bagian yang paling terlihat publik dari proses manajemen strategis, maka dalam pernyataan misi, perlu adanya penyebutan komponen-komponen penting (David, 2002). Hasil dari evaluasi misi Perum Bulog dengan analisis sembilan komponen misi maka pernyataan misi telah mencakup pelanggan, produk atau jasa, pasar, falsafah, konsep diri, perhatian untuk citra publik, perhatian terhadap karyawan, sedangkan teknologi belum dicantumkan dalam pernyataan misi kemudian perhatian untuk bertahan hidup, bertumbuh dan mendatangkan laba merupakan pernyataan misi paling lemah.

b. Tujuan Perum Bulog

Tujuan dan tugas Perum Bulog dirancang mengacu ke konsep pangan dan hak rakyat atas pangan sesuai UU No. 7 tahun 1996 tentang Pangan, Tujuan Perum adalah untuk turut serta membangun ekonomi nasional dengan berperan serta dalam melaksanakan program pembangunan nasional di bidang pangan. Sebagai BUMN, Perum Bulog mendapat tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan usaha logistik pangan pokok dan usaha lain yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. Perum didirikan dengan maksud, agar penyelenggaraan usaha logistik pangan pokok menjadi bermutu dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, serta melaksanakan tugas-tugas tertentu dari pemerintah, khususnya dalam pengamanan harga pangan yang bersifat pokok, pengelolaan cadangan pangan pemerintah, distribusi pangan pokok kepada golongan masyarakat khusus (*targeted*).

c. Identifikasi Lingkungan Eksternal Perum Bulog Dalam Kegiatan Pengadaan Gabah/Beras.

Variabel lingkungan eksternal yang diidentifikasi adalah variabel politik, hukum, ekonomi, sosial, demografi, lingkungan dan teknologi. Asumsi yang digunakan dalam melakukan identifikasi parameter peluang dan ancaman kegiatan pengadaan gabah/beras dalam negeri adalah semua variabel lingkungan eksternal dan parameternya berkontribusi kepada tingkat peluang dan ancaman bagi pengadaan gabah/beras dalam negeri.

d. Respons terhadap Faktor-Faktor Strategis Eksternal

Untuk menentukan faktor-faktor strategis eksternal yang merupakan peluang dan ancaman dalam meningkatkan kualitas pada pengadaan gabah/beras dalam negeri dilakukan dengan menggunakan EFE (*External Factor Evaluation*) Matriks. Dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Matrik Evaluasi Faktor Eksternal Strategi Pengadaan Dalam Upaya Peningkatan Kualitas

No.	Faktor Penentu	Bobot	Peringkat	Nilai yang Dibobot
Peluang				
1.	Kepercayaan pemerintah dalam bentuk penugasan pemerintah kepada Perum dalam menangani Raskin	0,07	4	0,28
2.	Kontribusi sektor pertanian terhadap produksi nasional bruto cukup tinggi mengindikasikan masih besarnya peluang usaha produk pangan di Indonesia	0,04	3	0,12
3.	Dukungan sektor pertanian pada PP No. 7 thn. 2003.	0,07	4	0,29
4.	Inpres No. 2 tahun 2006 tentang kebijakan perberesan	0,07	4	0,28
5.	Pangsa pasar untuk golongan snggaran dan Raskin	0,06	4	0,24
6.	Penduduk yang mengkonsumsi beras semakin meningkat sejalan dengan pertambahan jumlah penduduk	0,04	2	0,09
7.	Produksi padi yang tidak merata di setiap daerah	0,04	3	0,12
8.	Elastisitas konsumsi masyarakat miskin terhadap beras semakin tinggi	0,04	2	0,08
9.	Peran pelayanan publik masih sangat dibutuhkan untuk masa yang akan datang	0,07	3	0,22
10.	Jaminan kredit dari Menkeu untuk kegiatan PSO.	0,07	4	0,24
Ancaman (T)				
1.	Penggunaan teknologi dan informasi yang masih tertinggal dibanding negara lain.	0,05	3	0,16
2.	Terganggunya stabilitas politik dan keamanan	0,05	3	0,16
3.	Captive Market yang semakin berkurang	0,06	3	0,2
4.	Masuknya beras impor baik legal maupun ilegal	0,04	3	0,12
5.	Kondisi alam yang mempengaruhi produktivitas dan volume produksi padi nasional	0,05	3	0,16
6.	Kebijakan pemerintah terhadap perdagangan bebas.	0,04	3	0,16
7.	Adanya UU No. 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah	0,03	2	0,08
8.	Sifat padi yang mudah rusak.	0,04	3	0,11
9.	Pemerintah menetapkan Harga Pembelian Pemerintah (HPP) dibawah harga pasar sehingga Perum Bulog kesulitan melakukan pengadaan DN	0,06	4	0,21
Total		1,00		3,36

Sumber : Maqdisa (2006).

Dari hasil matriks EFE dapat diketahui tingkat kepentingan yang menentukan kesuksesan dalam pengadaan gabah/beras berdasarkan peluang dan ancaman masing-masing faktor eksternal ditunjukkan oleh nilai bobot yang dihasilkan. Berdasarkan tingkat kepentingannya dari bobot yang dihasilkan matriks EFE maka tingkat kepentingan pada faktor peluang berturut-turut adalah dukungan Pemerintah pada PP No.7 thn 2003, kepercayaan pemerintah dalam bentuk penugasan pemerintah kepada Perum Bulog dalam menangani Raskin, dan Inpres No.13 tahun 2005 tentang kebijakan perberasan, peran pelayanan publik masih sangat dibutuhkan untuk masa yang akan datang serta jaminan kredit dari Menkeu untuk kegiatan PSO, masing-masing mendapatkan bobot 0,07.

Bobot yang dihasilkan dalam peluang eksternal menunjukkan bahwa kepercayaan pemerintah dalam bentuk penugasan pemerintah kepada Perum Bulog dalam menangani Raskin, dukungan Pemerintah pada PP No.7 thn 2003, dan Inpres No.13 tahun 2005 tentang kebijakan perberasan merupakan faktor terpenting secara relatif bentuk penugasan pemerintah kepada perum Bulog untuk penyaluran beras kepada keluarga miskin (Raskin) serta menyediakan dan menyalurkan beras untuk menanggulangi keadaan darurat dan menjaga stabilitas harga beras di dalam negeri melalui pengelolaan cadangan beras pemerintah. Tugas publik tersebut menjadi prioritas dalam pembangunan pangan dalam rangka meningkatkan ketahanan pangan. Faktor ini juga merupakan faktor peluang yang mendapat respon sangat baik dalam kegiatan pengadaan yang ditunjukkan dengan nilai rating sebesar 4. Faktor peluang lain yang cukup penting pangsa pasar untuk golongan anggaran dan Raskin dan jaminan kredit dari Menkeu untuk kegiatan PSO, masing-masing mendapatkan nilai rating 4 yang merupakan respon yang luar biasa.

Bobot yang dihasilkan ancaman eksternal menunjukkan bahwa *captive market* yang semakin berkurang mendapatkan bobot 0,08 serta faktor pemerintah menetapkan

harga pembelian pemerintah (HPP) dibawah harga pasar sehingga Perum Bulog kesulitan melakukan pengadaan DN yang merupakan faktor ancaman yang mendapat rating tinggi 4 dan respon luar biasa. Hal ini disebabkan Perum Bulog kesulitan memenuhi stok gabah/beras untuk kebutuhan PSO (Public Service Obligation).

Secara keseluruhan nilai skor total untuk faktor eksternal ini adalah 3,36. Nilai tersebut berada diatas rata-rata, yang artinya bahwa dalam pengadaan gabah/beras mampu diatas rata-rata memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh negatif potensial dari ancaman eksternal.

e. Identifikasi Faktor Internal Perum Bulog Dalam Kegiatan Pengadaan Gabah/Beras.

Variabel lingkungan internal dalam kegiatan pengadaan gabah/beras dalam negeri yang diidentifikasi dengan menggunakan alat analisis fungsional adalah variabel pengadaan bahan baku, infrastruktur, pengelolaan stok, manajemen, teknologi, kemitraan dan finansial. Asumsi yang digunakan dalam melakukan identifikasi parameter kekuatan dan kelemahan kegiatan pengadaan gabah/beras dalam negeri adalah semua variabel dan parameter lingkungan internal berkontribusi pada tingkat kekuatan, kelemahan dalam pengadaan gabah/beras dalam negeri.

f. Respons terhadap Faktor-Faktor Strategis Internal

Dari hasil analisis penentuan faktor-faktor strategis internal, maka dilakukan evaluasi untuk mengetahui respons atau reaksi terhadap faktor strategis internal dalam kegiatan pengadaan gabah/beras dalam negeri. Dari hasil matriks IFE dapat diketahui tingkat kepentingan yang menentukan kesuksesan dalam kegiatan pengadaan berdasarkan kekuatan dan kelemahan masing-masing faktor internal yang ditunjukkan oleh nilai bobot yang dihasilkan.

Tabel 2 . Matrik Evaluasi Faktor Internal Pengadaan Gabah/Beras Dalam Negeri.

No.	Faktor Internal	Bobot	Nilai	Nilai yang dibobot
Kekuatan (S)				
1	Infrastruktur/Gudang yang tersebar merata antar daerah dengan jaringan distribusi yang handal .	0.06	3,00	0,19
2	SDM yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan yang memadai terutama dibidang logistik.	0.07	3,00	0,21
3	Stok dikelola secara terpusat dengan penyebaran merata	0.05	3,00	0,14
4	Adanya jaringan Mitra Kerja yang cukup luas .	0.06	3,00	0,19
5	Dimilikinya track record Perum Bulog dalam hal likuiditas keuangan dan mendapat kepercayaan dari pihak bank dan lembaga keuangan.	0.09	4,00	0,36
6	Pemanfaatan teknologi dalam rangka tercapainya kualitas beras/gabah pengadaan.	0.06	4,00	0,22
7	Kontrol terhadap kualitas produk pada setiap kegiatan dalam intern Bulog.	0.05	4,00	0,19
Kelemahan (W)				
1	Pengelolaan sumber daya belum optimal, khususnya pemanfaatan infrastruktur logistik maupun asset lainnya	0.05	2,00	0,09
2	Kualitas dan varietas bahan baku belum seragam.	0.07	1,00	0,07
3	Tingginya biaya pengelolaan akibat beban bunga komersil	0.07	1,00	0,07
4	Teknologi yang digunakan untuk pengeringan dan penggilingan oleh Mitra Kerja masih banyak yang sederhana (Tipe C dan D).	0.06	1,00	0,06
5	Dukungan dan kontribusi Litbang belum mendukung sepenuhnya.	0.04	2,00	0,09
6	Pengambilan sampel gabah/beras dalam pelaksanaan survey .	0.07	1,00	0,07
7	Persyaratan kualitas Bulog masih mengacu pada persyaratan kuantitas bukan kualitas sedangkan konsumen ingin keduanya terpenuhi.	0.08	1,00	0,08
8	Belum optimalnya penyesuaian sistem manajemen, pola pengorganisasian, dan pola kerja.	0.05	2,00	0,10
9	HPB Bulog setiap tahun mengalami kenaikan dan harganya jauh diatas harga pasaran umum.	0.07	1,00	0,07
Total		1.00		2,20

Sumber : Maqdisa (2006)

Berdasarkan tingkat kepentingannya dari bobot yang dihasilkan matriks IFE, maka tingkat kepentingan pada faktor kekuatan berturut-turut adalah dimilikinya *track record* Perum Bulog dalam hal likuiditas keuangan dan mendapat kepercayaan dari pihak bank dan lembaga keuangan (0,09). SDM yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan dibidang logistik (0,07). Infrastruktur/gudang yang tersebar merata antar daerah dengan jaringan distribusi yang handal dan adanya jaringan Mitra Kerja yang cukup luas serta pemanfaatan teknologi dalam rangka tercapainya kualitas beras/gabah pengadaan (0,06).

Untuk tingkat kepentingan pada faktor kelemahan berturut-turut adalah persyaratan kualitas Bulog masih mengacu pada persyaratan kuantitas bukan kualitas, sedangkan konsumen ingin keduanya terpenuhi (0,08). Kualitas dan varietas bahan baku belum seragam, tingginya biaya pengelolaan akibat beban bunga komersil, pelaksanaan survey dengan cara mengambil sampel 10% dari gabah yang disetor dan survey dilakukan per satuan alat angkut dan HPB Bulog setiap tahun mengalami kenaikan dan harganya jauh diatas harga pasaran umum, masing-masing mendapatkan bobot (0,07). Teknologi yang digunakan untuk pengeringan dan penggilingan oleh Mitra Kerja masih banyak yang sederhana (Tipe C dan D) (0,06).

Bobot yang dihasilkan dalam kekuatan internal menunjukkan bahwa dimilikinya *track record* Perum Bulog dalam hal likuiditas keuangan dan mendapat kepercayaan dari pihak bank dan lembaga keuangan merupakan faktor yang terpenting secara relatif untuk sukses dalam kegiatan pengadaan. Faktor ini menjadi penting karena kepercayaan ini dalam bentuk pendanaan kegiatan publik atau biaya operasional Bulog menggunakan sumber dana APBN dan dana Kredit jaminan Menteri Keuangan yang dituangkan dalam persetujuan master budget.

Dimilikinya *track record* Perum Bulog dalam hal likuiditas keuangan dan mendapat kepercayaan dari pihak bank dan lembaga keuangan serta kontrol terhadap kualitas

produk pada setiap kegiatan dalam intern Bulog mendapat nilai sebesar 4 yang merupakan kekuatan besar. Kemudian faktor kekuatan lainnya yang mendapat nilai 4 adalah pemanfaatan teknologi dalam rangka tercapainya kualitas gabah/beras pengadaan, kontrol terhadap kualitas produk pada setiap kegiatan intern Bulog.

Faktor yang mempunyai nilai kelemahan dari lingkungan internal paling besar yaitu 1 (satu) adalah kualitas dan varitas bahan baku yang belum seragam, hal ini disebabkan petani masih mementingkan kuantitas dari pada kualitas sehingga kadar air gabah dan bulir hijau masih tinggi. Ditingkat Mitra Kerja Penggilingan varietas gabah dicampur dan digabungkan sebelum digiling sehingga hasil giling gabah menjadi beragam. Selanjutnya, tingginya biaya pengelolaan akibat beban bunga komersil, disebabkan relatif rendahnya turn-over dalam pengelolaan stok beras sehingga mengakibatkan tingginya beban bunga yang mempengaruhi tingkat harga pokok penjualan beras mendapat nilai kelemahan paling besar 1(satu), kemudian teknologi yang digunakan untuk pengeringan dan penggilingan oleh Mitra Kerja masih banyak yang sederhana (tipe C dan D). Teknologi yang digunakan untuk pengeringan dan penggilingan sangat mempengaruhi kualitas gabah/beras, oleh karena itu Perum Bulog harus mendorong agar Mitra Kerja penggilingan tersebut melakukan modernisasi peralatannya. Dengan adanya program modernisasi tersebut diharapkan dimasa yang akan datang dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil produksi petani. Faktor ini mempunyai nilai 1 (satu) atau merupakan kelemahan besar.

Persyaratan kualitas Bulog masih mengacu pada persyaratan kuantitas bukan kualitas sedangkan konsumen ingin keduanya terpenuhi, pelaksanaan survey dengan cara pengambilan sampel 10%. Pelaksanaan survey dengan cara mengambil sampel 10% dari gabah yang disetor dan survey dilakukan per satuan alat angkut sebagai faktor kelemahan terpenting yang menentukan sukses kegiatan pengadaan gabah/beras. Kemudian jumlah petugas survey yang

bertugas memeriksa kualitas digudang sangat kurang sehingga pemeriksaan kualitas tidak optimal. Sedangkan dalam pelaksanaan survey dan pengambilan sampel 10 % merupakan salah satu metode yang dianggap kurang realistis dilapangan dan memerlukan waktu yang lama, faktor ini termasuk kelemahan besar dengan nilai 1 (satu).

Selisih HPP dgn harga pasar gabah/beras (semakin tinggi selisih itu, semakin besar insentif pelaku usaha untuk menjual ke Bulog; atau sebaliknya). Harga gabah kering panen pada awal musim panen 2006 ini lebih tinggi dibandingkan awal panen 2005 dan berada diatas Harga Pembelian Pemerintah (HPP) Gabah Kering Panen (GKP) Rp.1.730/kg. Rata-rata harga gabah pada bulan Januari-Maret 2006 untuk GKP adalah Rp.1.980,78/ kg atau 14,50% diatas HPP dan 32,28% dibanding tahun lalu (Rp1.497,45/kg). Hal ini akan berpengaruh dengan semakin kecilnya pengadaan gabah dalam operasi publik. Faktor ini mendapatkan kelemahan besar 1 (satu). Secara keseluruhan nilai skor total untuk faktor internal ini adalah 2,20. Nilai tersebut berada di bawah rata-rata 2,50 merupakan posisi kegiatan pengadaan gabah/beras yang lemah secara internal dan belum menggunakan kekuatan secara optimal.

Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)

Matriks Internal Eksternal (IE Matrix)

Matriks IE digunakan untuk memposisikan kegiatan pengadaan gabah/beras di Perum Bulog kedalam matrik yang terdiri atas 9 sel. Total skor dari Matriks IFE pada sumbu-X (horizontal) sebesar 2,20 menunjukkan posisi internal yang sedang dan total skor dari Matriks EFE pada sumbu-Y (vertikal) sebesar 3,36 posisi eksternal yang dianggap tinggi, hal tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.

Dari posisi internal dan eksternal menunjukkan posisi Pengadaan gabah/beras merupakan divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV, yang dapat digambarkan sebagai strategi tumbuh dan membina (*Grow dan Build*). Menurut David, Fred R.2004, Strategi Intensif seperti *Market Penetration, Market Development* dan *Product Development* atau Strategi Terintegrasi seperti *Backward Integration, Forward Integration* dan *Horizontal Integration* merupakan strategi yang umum digunakan untuk jenis-jenis divisi ini. Pilihan strategi terintegrasi lebih tepat dibandingkan strategi intensif karena dalam upaya peningkatan kualitas gabah /beras perlu memiliki atau meningkatkan kendali pada Mitra Kerja, sehingga pelayanan terhadap kualitas dapat tercapai.

IFE Total Weighted Score

		Strong 3,0-4,0	Average 2,0-2,99	Weak 1,0-1,99
EFE Total Weighted Score	High 3,0-4,0	I	II ★ (2,20;3,36)	III
	Medium 2,0-2,99	IV	V	VI
	Low 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 1. Hasil dari Matrik Internal-Eksternal Pengadaan Gabah/Beras Perum Bulog.

HASIL ALTERNATIF STRATEGI

Berdasarkan matrik IE dan matriks QSPM diperoleh beberapa alternatif strategi yang dapat diimplementasikan oleh Perum Bulog dalam melakukan kegiatan pengadaan gabah/beras. Adapun alternatif tersebut adalah sebagai berikut:

a. Strategi Integrasi ke depan (*forward integration*).

Strategi ini merupakan upaya untuk memiliki atau meningkatkan kendali atas para pemasok dalam hal ini Mitra Kerja Pengadaan (koperasi maupun non koperasi), Probis Industri Beras (PIB) dan Satuan Tugas Operasional Pengadaan Gabah Dalam Negeri (SATGAS ADA DN) serta pemasok lainnya yang disetujui Perum Bulog. Cara yang efektif untuk melakukan integrasi kedepan ialah dengan *franchising* (waralaba). Dengan

menggunakan waralaba untuk mendistribusikan produk atau jasa maka biaya dan peluang akan tersebar ke banyak orang. Strategi ini paling tepat digunakan bila para pemasok (Mitra Kerja dan lainnya) terbalas dalam menghasilkan gabah/beras yang berkualitas, perusahaan mempunyai modal dan sumber daya manusia dalam mengelola dan mendistribusikan produknya sendiri, kemudian bila organisasi dapat meningkatkan kepastian permintaan untuk produknya serta para pemasok saat ini mempunyai margin keuntungan yang tinggi sehingga lebih baik perusahaan melakukan pengadaan gabah dengan langsung membeli dari petani.

b. Strategi Integrasi ke belakang (*backward integration*)

Strategi ini digunakan untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap pemasok dan sangat tepat digunakan ketika pemasok saat ini tidak dapat diandalkan. Melalui *outsourcing* yaitu perusahaan menggunakan pemasok luar dengan melihat penawaran yang ada, memilih tawaran yang terbaik dalam hal ini perusahaan dapat memilih pemasok yang berkomitmen dalam memasokkan beras yang bermutu dan berkualitas baik kemudian menjamin pasokan tidak terputus. Strategi ini dapat digunakan apabila pemasok tidak dapat diandalkan dan tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan, organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola dan memasok bahan bakunya sendiri, kemudian ketika kestabilan harga menjadi sangat penting dan jika suatu organisasi perlu memperoleh sumber daya yang diperlukan dengan cepat.

c. Strategi Integrasi Horisontal (*Horizontal integration*)

Strategi ini mencoba meningkatkan kendali perusahaan pesaing dengan melakukan merger, akuisisi dan pengambilalihan diantara para pesaing dapat mendorong skala ekonomis dan meningkatkan alih sumber daya serta

kompetensi. Strategi ini digunakan bila saluran-saluran distribusi yang baru dapat diandalkan, murah dan bermutu baik, organisasi sangat berhasil dalam hal yang dikerjakannya, ada pasar baru yang belum dimanfaatkan dan belum jenuh, mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola operasi, mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.

SARAN KEBIJAKAN

Alternatif strategi yang diperoleh dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk pelaksanaan pengadaan gabah/beras dalam negeri, namun tidak semua alternatif strategi tersebut diimplementasikan melainkan harus diurut berdasarkan prioritas. Pengurutan prioritas strategi yang mungkin akan diimplementasikan dianalisis dengan menggunakan QSPM, berdasarkan nilai total daya tarik (*total attractiveness score*). Prioritas strategi yang direkomendasikan tidak memaksa perusahaan untuk melaksanakan strategi secara tunggal dan kaku. Perusahaan dalam waktu yang bersamaan juga dapat melakukan strategi lainnya untuk mendukung pelaksanaan strategi prioritas.

Berdasarkan hasil diskusi dengan pengambil kebijakan dalam pengadaan gabah/beras dan setelah melakukan pendekatan dengan matrik perencanaan strategi kuantitatif (QSPM) maka diperoleh hasil bahwa strategi yang direkomendasikan untuk mendapatkan prioritas implementasi adalah strategi integrasi kedepan. Strategi tersebut dipilih berdasarkan tingkat kesesuaian dengan faktor-faktor kunci strategis yang dapat mempengaruhi aktivitas pengadaan gabah/beras dalam negeri dalam upaya peningkatan kualitas dari tahap sebelumnya, serta dengan memperlimbangkan kemampuan pengadaan gabah/beras didalam mengimplementasikan strategi tersebut. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung

dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal.

Strategi prioritas selanjutnya yang dapat dilakukan oleh Perum Bulog dalam kegiatan pengadaan yaitu strategi integrasi ke belakang dan strategi integrasi horisontal.

Hasil prioritas strategi yang dipilih ditunjukkan oleh Total Nilai Skor Ketertarikan (TAS) yang paling besar. Dari matriks QSPM bahwa dari 3 alternatif strategi yang ada, maka strategi 1 (satu) yaitu strategi integrasi ke depan mendapat skor yang paling tinggi sebesar 6,67. Hal ini menunjukkan bahwa strategi tersebut menjadi strategi utama yang direkomendasikan untuk mendapatkan prioritas implementasi oleh perusahaan dalam aktivitas pengadaan gabah/beras dalam negeri.

Strategi integrasi kedepan yang dilakukan perusahaan adalah dengan menggunakan sistem *franchising* (waralaba) untuk menghasilkan beras berkualitas. Mitra Kerja atau PIB sebagai pemasok dapat dikendalikan untuk memasok beras dengan memberi pelayanan standar kualitas yang lebih baik kepada pelanggan. Sistem usaha ini dapat berkembang dengan cepat, memberi kontribusi bagi terciptanya sistem distribusi nasional yang efektif dan efisien.

Beberapa persyaratan yang telah dipenuhi oleh Perum Bulog dalam menggunakan sistem waralaba yaitu memiliki *track record* yang baik, produk/jasa yang dijual dapat dipasarkan secara luas, memiliki nama perusahaan yang telah cukup dikenal, memiliki eksekutif yang ahli dan terampil, memiliki modal sendiri. Selanjutnya persyaratan yang belum dan harus dipenuhi dalam menjalankan sistem ini yaitu perusahaan telah terbukti menguntungkan secara finansial, sistem bisnisnya mudah dan dapat diajarkan kepada pihak lain, manajemen perusahaan pewaralaba harus transparan, setiap perusahaan pewaralaba harus menyiapkan perjanjian waralaba yang baku, menentukan prosedur dan persyaratan penerimaan terwaralaba.

Untuk mengurangi kelemahan dari lingkungan internal perusahaan dalam kegiatan pengadaan yaitu kualitas dan varitas

bahan baku yang belum seragam, tingginya biaya pengelolaan dan teknologi yang digunakan oleh Mitra Kerja (tipe C dan D) masih sangat sederhana dan persyaratan kualitas pengadaan maka dengan menggunakan salah satu cara yang efektif dari strategi integrasi ke depan akan menutupi kelemahan internal lingkungan pengadaan melalui sistem waralaba. Dengan menggunakan sistem ini Bulog dapat melakukan bimbingan dan membina mitra kerja dalam memenuhi standar kualitas pengadaan dan dapat meningkatkan efisiensi dari biaya yang ditimbulkan dalam operasional pengadaan gabah/beras tersebut.

Strategi integrasi ke belakang dapat dilakukan oleh perusahaan bila pemasok tidak dapat diandalkan dalam memenuhi standar kualitas, dengan melalui *outsourcing*, perusahaan dapat memilih pemasok yang berkomitmen dalam memasokkan beras yang bermutu dan berkualitas serta menjamin pasokan tidak putus. Strategi integrasi kebelakang digunakan jika ingin memasuki bisnis baru yang sebelumnya menjadi bidang usaha pemasok dan perusahaan tersebut menguasai lebih dalam teknologi dan operasi satu jenis bisnis tertentu dan biasanya menggunakan teknologi yang lebih kompleks dan canggih.

Strategi integrasi horisontal dapat dilakukan dengan meningkatkan kendali pada perusahaan pesaing dengan melakukan merger/akuisisi sebagai usaha untuk mengurangi biaya. Pengembangan kerja sama antar perusahaan dalam sektor publik diharapkan dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amang, B. dan Sawit M.H., (2001) "Kebijakan Beras dan Pangan Nasional": Pelajaran Dari Orde Baru dan Orde Reformasi. Edisi Kedua. Penerbit Institut Pertanian Bogor.
- Damarjati, D.S. (1997) "Masalah dan Upaya Peningkatan Kualitas Beras Ditinjau dari Aspek Prapanen dan Pasca Panen Dalam Menghadapi Era Globalisasi" Halaman 21-74. Prosiding Seminar Badan Urusan Logistik Jakarta.
- David, F. R. (2004) *Manajemen Strategis* (versi Bahasa Indonesia, Edisi ke-9). Prenhallindo. Jakarta.
- Hax dan Majluf. (1984) *Strategic Management: An Integrative Perspective*. Prentice Hall, New Jersey.
- Hanke, J.E., W.W. Dean., G.R. Arthur, (2001) *Business Forecasting, Ed 7th*. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Henry. (2001) *Formulasi Strategi PT. Panca Prima Ekabrotlier Dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan*. Thesis Program Studi Magister Manajemen Agribisnis IPB.
- Hunger, J.D. & T. L. Wheelen. (2001) *Manajemen Strategis*. Andi Yogyakarta.
- Hidayat, P. & kawan-kawan. (2003) *Penelitian Tala Cara Survei Gabah/Beras*. IPB Press. Bogor.
- Irfandy, S. (2002) *Analisis Strategi Perusahaan Rokok Putih PT.BAT Indonesia Tbk*. Thesis Program Studi Magister Manajemen Agribisnis IPB.
- Maqdisa, (2006) *Formulasi Strategi Pengadaan Gabah/Beras Dalam Negeri*. Thesis Program Studi Magister Manajemen Agribisnis IPB.
- Sukamo, R. (2002) *Strategi Bersaing Obat Generik PT. Kimia Farma (Persero) Tbk*. Thesis Program Studi Magister Manajemen Agribisnis IPB.

Ir. Maqdisa, MM. Kepala Seksi Pengolahan Data Subdivisi Perencanaan, Divisi Perencanaan Operasi Publik, Perum Bulog. Menyelesaikan S1 (1992) Agronomi Pertanian, Fak. Pertanian Syah Kuala dan S2 (2005) Manajemen Agribisnis, IPB.