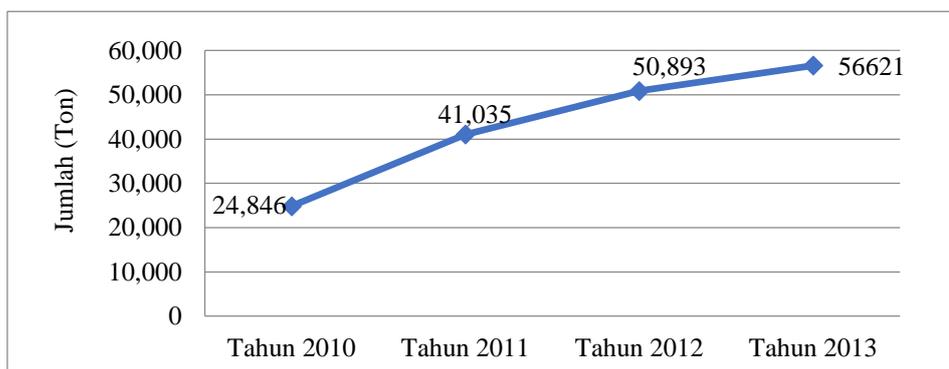


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Stroberi merupakan genus tumbuhan dalam keluarga *Rosaceae*. Buahnya berwarna merah dan dapat dikonsumsi. Buah ini juga dikenal dengan nama arbei, dalam bahasa Latin disebut dengan *Frsupayaia*. Di seluruh dunia, terdapat lebih dari 20 jenis stroberi. Tanaman stroberi berasal dari benua Amerika. *Frsupayaia Chiloensis* atau Stroberi Chili merupakan jenis stroberi yang pertama kali ditemukan (Rukmana, 1998). Jenis stroberi yang banyak dikembangkan adalah stroberi modern yang merupakan hasil persilangan dari stroberi dari Amerika Utara dan Stroberi Chili. Persilangan ini dilakukan pada tahun 1750 (Calvin and Knutson, 1983).

Menurut Direktorat Jendral Hortikultura, stroberi mulai dikenal pada pertengahan tahun 1990-an di Indonesia. Karena membudidayakan stroberi memerlukan temperatur yang rendah, pertumbuhan stroberi sangat cocok di daerah dataran tinggi seperti Jawa Barat, Jawa Tengah, Jawa Timur, Sumatra Utara, dan Bali. Berikut ini merupakan perkembangan stroberi di Indonesia.



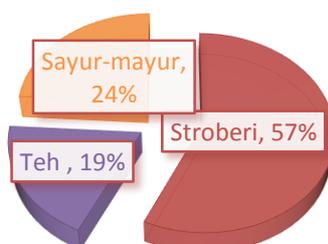
Gambar I.1 Perkembangan Produksi Stroberi di Indonesia Tahun 2010 – 2013
(Direktorat Jendral Hortikultura, 2014)

Gambar I.1 menjelaskan bahwa produksi stroberi setiap tahun sejak tahun 2010 hingga 2013 cenderung mengalami peningkatan. Diketahui bahwa rata-rata pertumbuhan buah stroberi di Indonesia sebesar 24,02%. Di Indonesia, terdapat beberapa daerah yang mengembangbiakan buah stroberi. **Tabel I.1** merupakan luas lahan serta kebutuhan benih stroberi di Indonesia.

Tabel I.1 Luas Lahan dan Perkiraan Kebutuhan Benih Stroberi di Indonesia
(BPS, 2012)

Lokasi Stroberi	Luas Lahan (dalam Hektar)	Perkiraan Kebutuhan Benih
Brastagi, Sumatra Utara	60	1.500.000
Garut, Jawa Barat	160	4.000.000
Kab. Bandung, Jawa Barat	184	4.600.000
Purbalingga, Jawa Tengah	60	1.500.000
Batu, Jawa Timur	25	625.000
Bedugul, Bali	40	1.000.000
Jumlah	529	13.225.000

Jawa Barat merupakan daerah utama pengembangbiakan stroberi, khususnya Ciwidey, Garut, dan Lembang. Di Ciwidey, area pengembangbiakan stroberi mencapai 184 hektar dan di Garut mencapai 160 hektar yang artinya luas lahan stroberi di Kab. Bandung, Jawa Barat memiliki lahan terluas. Salah satu produsen stroberi yang berada di Pasirjambu, Ciwidey, Kab. Bandung adalah Barokah Tani Agro Farm yang merupakan Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Barokah Tani Agro Farm sudah berdiri sejak tahun 2002. Produk yang dikembangkan oleh Barokah Tani Agro Farm tidak hanya stroberi, melainkan memproduksi teh dan sayur-mayur.



Gambar I.2 Data Pembagian Luas Lahan pada Barokah Tani Agro Farm
(Barokah Tani Agro Farm, 2014)

Gambar I.2 menjelaskan bahwa stroberi memiliki lahan yang paling luas yaitu 57% dari total lahan yang dimiliki. Sedangkan lahan untuk produk teh adalah sebesar 19% dan untuk sayur-mayur sebesar 24%. Barokah Tani Agro Farm memiliki 200 petani. UKM ini memasarkan produknya ke daerah Bandung dan Jakarta. Berikut data produksi stroberi pada Barokah Tani Agro Farm.

Tabel I.2 Data Produksi Stroberi *Fresh* pada Barokah Tani Agro Farm (dalam Ton)

	2010	2011	2012	2013
Produksi <i>Fresh</i>	1,099,622	1,352,861	1,394,345	1,472,893

Tabel I.2 menjelaskan produksi stroberi *fresh* pada Barokah Tani Agro Farm mengalami peningkatan sejak tahun 2011. Sedangkan penjualan stroberi *fresh* berkebalikan dengan produksinya, seperti pada **Tabel I.3**.

Tabel I.3 Data Penjualan Stroberi *Fresh* pada Barokah Tani Agro Farm (dalam Ton)

	2010	2011	2012	2013
Penjualan <i>Fresh</i>	402,066	313,196	352,825	273,099

Tabel I.3 menjelaskan bahwa sejak tahun 2011 penjualan stroberi *fresh* mengalami penurunan. Penurunan penjualan buah stroberi *fresh* disebabkan oleh banyaknya pesaing yang kebanyakan merupakan stroberi yang diimpor dari negara lain. Negara yang banyak mengimpor stroberi ke Indonesia adalah stroberi yang berasal dari Amerika, Turki, Spanyol, dan Korea Selatan (FAO, 2012). Barokah Tani Agro Farm berkeinginan untuk meningkatkan penjualan produk stroberi *fresh* dengan memperluas pasar sasaran. Ketika pada daging buah stroberi *fresh* terdapat cacat ataupun adanya kelebihan produksi pada bulan kemarau yaitu terjadi pada bulan Mei hingga Agustus, stroberi *fresh* akan dibekukan dengan cara melakukan pengupasan atau pemotongan daun dan bagian stroberi yang cacat, kemudian stroberi dicuci, dan selanjutnya stroberi akan dimasukkan ke dalam *freezer*. Stroberi yang mengalami kecacatan memiliki total 50 kilogram hingga 3 kwintal per hari. Stroberi akan beku sekitar 3 sampai 5 hari. Stroberi yang telah beku tersebut

dipasarkan ke industri-industri untuk diolah menjadi produk yang akan dijual oleh industri.

Tabel I.4 Data Produksi Stroberi *Frozen* pada Barokah Tani Agro Farm (dalam Ton)

	2010	2011	2012	2013
Produksi <i>Frozen</i>	697,556	1,039,665	1,041,520	1,199,794

Tabel I.4 menjelaskan mengenai penjualan stroberi *fresh*, seperti penjualan stroberi *frozen*, penjualan stroberi *fresh* juga meningkat setiap tahunnya. Sedangkan untuk penjualan stroberi *frozen* dapat dilihat pada **Tabel I.5**.

Tabel I.5 Data Penjualan Stroberi *Frozen* pada Barokah Tani Agro Farm (dalam Ton)

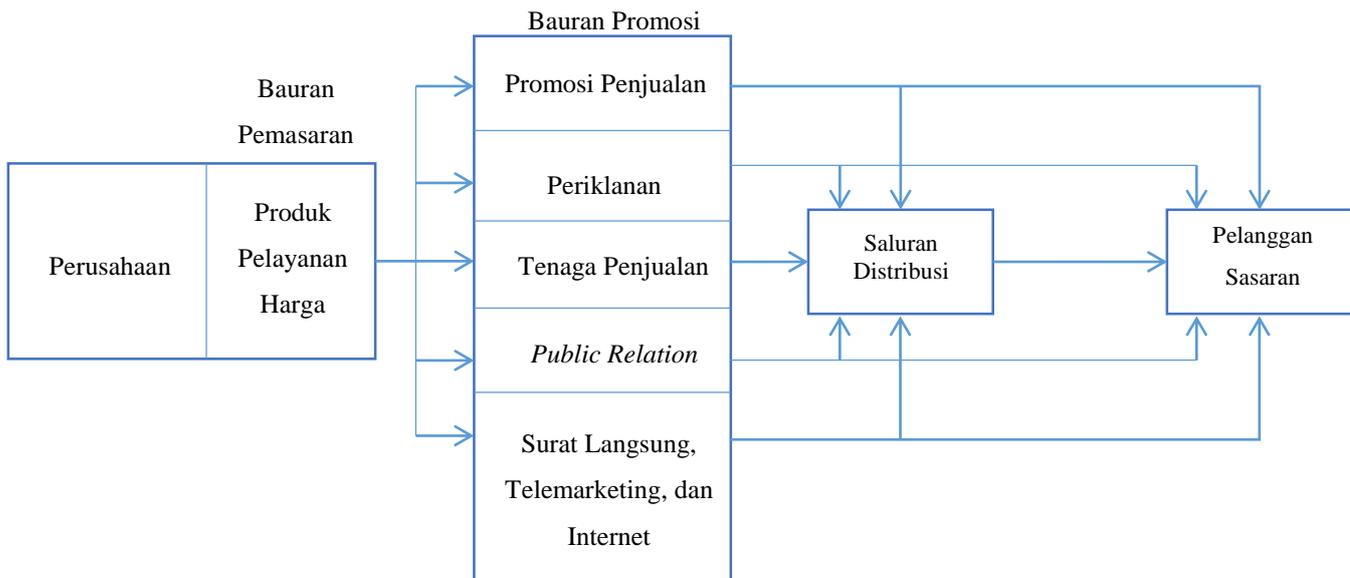
	2010	2011	2012	2013
Penjualan <i>Frozen</i>	27,198	80,060.50	50,091.50	25,400

Tabel I.5, menjelaskan bahwa penjualan stroberi *frozen* juga mengalami penurunan yang sangat tinggi. Penurunan penjualan tertinggi terjadi pada tahun 2013 yaitu sebanyak 24,691.50. Jika stroberi *frozen* tidak laku terjual, stroberi *frozen* akan diolah menjadi selai dan dodol oleh Barokah Tani Agro Farm. Untuk itu, peneliti memilih stroberi *frozen* untuk diteliti supaya pasar untuk stroberi *frozen* menjadi lebih luas dan dapat meningkatkan penjualan stroberi *frozen*.

Jika dilihat dari produksi stroberi *frozen* yang terus mengalami peningkatan sedangkan sebaliknya dengan penjualan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik UKM Barokah Tani Agro Farm, Bapak Haji Riswan, penurunan penjualan stroberi disebabkan oleh adanya kompetitor yang semakin banyak. Kompetitor dari Barokah Tani Agro Farm ini dalam mendistribusikan produk stroberi *frozen* sudah memiliki proses yang lebih cepat supaya dapat sampai ke pabrik. Hal tersebut menyebabkan pasar sasaran dari Barokah Tani Agro Farm kurang berkembang. Maka, dapat diketahui pada produksi stroberi *frozen* tidak mengalami masalah,

namun terdapat masalah pada penjualan stroberi *frozen*. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah memperbaiki proses bisnis yang ada.

Terdapat beberapa proses yang dapat menyalurkan suatu produk untuk sampai ke tangan konsumen dari produsen. Proses tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut ini.



Gambar I.3 Strategi Bauran Pemasaran
(Philip Kotler, 2005)

Gambar I.4 dapat diketahui terdapat beberapa proses bisnis supaya produk sampai ke tangan konsumen. Menurut Thomas Davenport (1991), proses bisnis merupakan aktivitas yang terukur dan terstruktur untuk memproduksi *output* tertentu untuk pelanggan tertentu. Suatu proses merupakan urutan spesifik dari aktivitas kerja dengan suatu awalan dan akhiran, dan secara jelas mendefinisikan *input* dan *output*. Menurut Thomas Davenport (1991), proses bisnis yang baik adalah:

- **Definitif** : Suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
- **Urutan** : Suatu proses bisnis harus terdiri dari aktivitas yang berurut sesuai dengan waktu dan ruang.
- **Pelanggan** : Suatu proses bisnis harus mempunyai penerima hasil proses.

- Nilai tambah : Transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima.
- Keterkaitan : Suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi.
- Fungsi silang : Suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa fungsi.

Setelah melakukan survei lapangan, terdapat tiga proses bisnis yang ada pada Barokah Tani Agro Farm, yaitu proses bisnis administrasi dan keuangan, proses bisnis produksi, dan proses bisnis saluran distribusi yang di dalamnya terdapat proses bisnis pemasaran. Proses bisnis administrasi dan keuangan menjelaskan mengenai proses dari barang dipesan oleh *customer*, pencatatan pemesanan, pembayaran, dan pencatatan pembayaran. Proses bisnis produksi menjelaskan bagaimana produk stroberi *fresh* menjadi stroberi *frozen* melalui tahapan-tahapan yang telah ditetapkan oleh UKM. Proses bisnis saluran distribusi menjelaskan bagaimana suatu produk dapat tersalur dengan baik sampai ke tangan konsumen industri. Sasaran produk stroberi *frozen* ini adalah konsumen industrial. Pada Barokah Tani Agro Farm, proses pemasaran dilakukan bersamaan dengan proses distribusi. Sedangkan proses bisnis pemasaran tersebut menjelaskan bagaimana cara memasarkan produk dan media apa saja yang digunakan untuk memasarkan produk.

Terdapat beberapa alternatif saluran pemasaran untuk barang industrial yaitu (Ali Hasan, 2013):

- Produsen – Pemakai Industri: Disebut juga dengan saluran pemasaran langsung. Biasanya dilakukan oleh produsen jika transaksi penjualan kepada pemakai industri relatif besar.
- Produsen – Distributor Industrial – Pemakai Industrial: Produsen barang-barang jenis perlengkapan operasi dan perlengkapan aksesori kecil dapat menggunakan distributor industrial untuk mencapai pasarnya.

- Produsen – Agen – Pemakai Industrial: Saluran pemasaran jenis ini sering digunakan oleh produsen yang tidak memiliki divisi pemasaran, perusahaan ingin memperkenalkan produk baru atau ingin memasuki daerah pasar baru.
- Produsen – Agen – Distributor Industri – Pemakai Industrial: Pertimbangan penggunaan saluran pemasaran ini adalah bahwa unit penjualan terlalu kecil dan tidak efisien jika dijual secara langsung.

Berdasarkan survei lapangan, alternatif saluran distribusi yang digunakan oleh Barokah Tani Agro Farm adalah produsen – agen – pemakai industri. Menurut Ali Hasan (2013), agen merupakan lembaga atau individu yang melakukan perdagangan dengan menyediakan produk atau fungsi khusus yang berhubungan dengan penjualan, pembelian, atau distribusi barang, tetapi mereka tidak mempunyai hak kepemilikan barang yang diperdagangkan.

Menurut Ali Hasan (2013) terdapat 2 jenis agen, yaitu agen penunjang dan agen pelengkap. Agen penunjang mengkhususkan kegiatannya dalam beberapa aspek pemindahan barang dan jasa, kegiatannya adalah membantu memindahkan barang-barang sedemikian rupa hingga mengadakan hubungan langsung antara pembeli dengan penjual. Secara aktif, agen penunjang ikut dalam pemindahan barang dari produsen ke konsumen, seperti agen pengangkutan, agen penyimpanan, dan agen pembelian dan penjualan. Sedangkan agen pelengkap berfungsi melaksanakan jasa-jasa tambahan dalam penyaluran barang dengan tujuan memperbaiki adanya kekurangan. Agen pelengkap tidak secara aktif ikut dalam pemindahan barang dari produsen ke konsumen, seperti perusahaan asuransi, bank, dan jasa konsultasi. Barokah Tani Agro Farm menggunakan agen penunjang karena agen aktif dalam proses penjualan dan pembelian yang berhubungan langsung dengan produsen dan juga konsumen.

Peneliti akan meneliti lebih lanjut mengenai proses bisnis saluran distribusi karena menurut Ali Hasan (2013), berdasarkan beberapa manfaat dari penggunaan agen seharusnya penjualan semakin meningkat karena salah satu keuntungan perantara yang diharapkan produsen adalah membantu dalam pencarian konsumen dan membantu dalam kegiatan promosi. Tetapi dengan adanya perantara, Barokah Tani

Agro Farm mengalami penurunan penjualan setiap tahunnya yang dapat dilihat pada **Tabel I.5** data penjualan stroberi *frozen*. CV. Tritunggal Sejahtera menjual stroberi *frozen* dengan harga yang sama jika membeli langsung di lokasi Barokah Tani Agro Farm yaitu Rp 15.000,- per kilogram. Sedangkan agen membeli dengan harga Rp 12.000,- per kilogram. Hal ini menyebabkan Barokah Tani Agro Farm mendapatkan keuntungan berkurang Rp 3.000,- per kilogram jika dibandingkan dengan industri yang membeli langsung produk stroberi *frozen* pada Barokah Tani Agro Farm.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Barokah Tani Agro Farm, Bapak Haji Riswan, diketahui bahwa sebelum Barokah Tani Agro Farm mendistribusikan produknya melalui agen, profit yang didapatkan oleh Barokah Tani Agro Farm mencapai Rp 300 juta per bulan. Tetapi setelah mendistribusikan produknya melalui agen, profit yang didapat berkurang hingga 50% yaitu menjadi Rp 150 juta per bulan. Selain itu, proses distribusi menjadi lebih lambat dengan adanya perantara karena setelah dilakukan proses pembekuan stroberi selama 5 hari, stroberi di distribusikan ke agen kemudian pada agen tersebut stroberi disimpan hingga paling lama 5 hari sampai produk di distribusikan kepada *customer*. Maka, proses pendistribusian stroberi *frozen* tersebut kurang efisien.

Setelah dilakukan penelitian, diharapkan dapat membantu Barokah Tani Agro Farm menyalurkan produk stroberi *frozen* sampai bisa ke tangan konsumen yang mencakup penyebaran informasi, promosi, negosiasi, pemesanan, pembiayaan, pengambilan risiko, kepemilikan fisik, pembayaran, kepemilikan, serta nilai tambah yang diberikan. Dalam penelitian ini, akan digunakan metode *Model-Based and Integrated Process Improvement* (MIPI). MIPI adalah suatu metodologi *Business Process Improvement* yang terdiri dari tujuh langkah pendekatan sebagai panduan untuk keputusan yang akan diambil (Sola Adesola and Tim Baines, 2005). Dengan karakteristik proses bisnis yang baik dan dengan metode MIPI, diharapkan penelitian ini dapat menganalisis proses bisnis saluran distribusi produk stroberi *frozen* pada Barokah Tani Agro Farm dan hasilnya dapat diterapkan untuk mendistribusikan produk stroberi *frozen* pada Barokah Tani Agro Farm.

I.2 Perumusan Masalah

Metode *Model-Based Integrated Process Improvement* (MIPI) merupakan metode yang tepat untuk masalah saluran distribusi karena telah diketahui juga saluran distribusi pada *supplier* lain lebih maju dibandingkan dengan Barokah Tani Agro Farm. Dari penjelasan tersebut, dapat dirumuskan permasalahan pada penelitian yaitu apa rekomendasi perbaikan proses bisnis saluran distribusi Barokah Tani Agro Farm untuk meningkatkan pangsa pasar dan penjualan?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah mendapatkan hasil dari perumusan masalah pada penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah merekomendasi perbaikan proses bisnis saluran distribusi Barokah Tani Agro Farm untuk meningkatkan pangsa pasar dan penjualan.

I.4 Manfaat Penelitian

Pada penelitian ini terdapat manfaat yang ingin dicapai, sebagai berikut:

1. Supaya Barokah Tani Agro Farm dapat mengembangkan produk stroberi *frozen* di industri-industri.
2. Supaya hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam menjalankan kegiatan dan merencanakan strategi perusahaan untuk menguasai pasar.

I.5 Batasan Masalah

Pembatasan masalah diperlukan supaya penelitian tidak menjadi terlalu luas dan menyimpang dari tujuan awal. Batasan masalah dalam pelaksanaan penelitian sebagai berikut:

1. Analisis yang dilakukan terhadap pengolahan data yang diperoleh selama kurun waktu penelitian yaitu antara November 2013 – Juni 2014. Perubahan yang terjadi setelah kurun waktu tersebut tidak termasuk ke dalam analisis data.
2. Penelitian ini dilakukan dengan metode MIPI dan dilakukan hanya sampai tahap 5 saja yaitu tahap implementasi.

3. Penelitian ini dilakukan pada Usaha Kecil dan Menengah Barokah Tani Agro Farm yang berlokasi di Ciwidey, Jawa Barat.

I.6 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, alur penulisan terdiri dari 6 bab yang secara sistematis dijelaskan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi literature yang relevan dengan permasalahan yang diteliti dan dibahas mengenai hasil-hasil penelitian terdahulu. Selain itu, pada bab ini membahas mengenai konsep yang menjadi kajian penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini berisi model konseptual penelitian dan sistematika pemecahan masalah. Dari sistematika pemecahan masalah, dijelaskan langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian secara terperinci meliputi: tahap merumuskan masalah penelitian, menetapkan tujuan, melakukan studi pendahuluan, melakukan pengumpulan dan pengolahan data, menganalisis dan usulan perbaikan, dan evaluasi hasil.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi mengenai pemahaman tujuan permasalahan dan proses. Di dalam pemahaman tujuan permasalahan terdapat visi dan misi perusahaan serta struktur organisasi. Sedangkan di dalam pemahaman proses terdapat identifikasi dan pemahaman proses bisnis eksisting, identifikasi input dan output, dan identifikasi ketersediaan SDM, teknologi, dan fasilitas pendukung.

Bab V Analisis dan Usulan Perbaikan

Pada bab ini berisi hasil analisa dari data yang diperoleh dan meliputi analisis mengenai penyebab permasalahan, analisis aktivitas dan interpretasi disertai pembahasan hasil-hasil perbaikan proses bisnis dengan menggunakan metode penelitian yang mendukung.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan saran bagi perusahaan ataupun bagi penelitian selanjutnya.