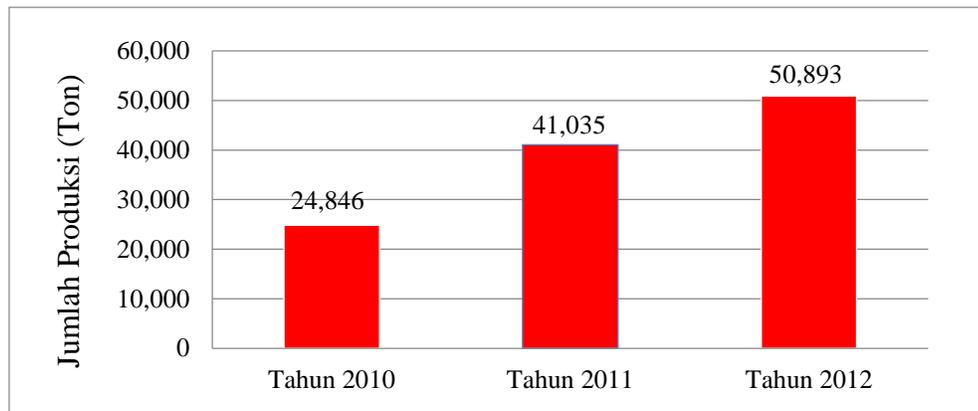


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan salah satu negara penghasil buah-buahan yang memiliki keanekaragaman dan keunggulan cita rasa yang cukup baik bila dibandingkan dengan buah-buahan dari negara-negara penghasil buah lainnya. Salah satunya adalah buah *strawberry* yang merupakan tanaman tropis yang terkenal dengan ciri khas rasa asamnya dan dapat tumbuh di dataran Indonesia. Pertama kali buah *strawberry* ditemukan di Chili, Amerika Latin dan dikembangkan di daerah Amerika Utara (Darrow, 1999). Perkembangan produksi buah *strawberry* di Indonesia cenderung mengalami peningkatan di setiap tahunnya. Hal tersebut menunjukkan potensi pada penjualan *strawberry* di Indonesia yang cukup tinggi. Perkembangan produksi *strawberry* di Indonesia dapat dilihat pada Gambar I.1



Gambar I.1 Perkembangan Produksi Tanaman Buah *Strawberry* di Indonesia (ton), 2010-2012

(Sumber: Direktorat Jenderal Hortikultura, 2012)

Strawberry (*Fragia X Ananassa*) merupakan genus tumbuhan berbunga dalam keluarga mawar, *Rosaceae*, yang dikenal secara umum dengan nama *strawberry*. Ada lebih dari 20 spesies yang memiliki banyak hibrida dan kultivarnya. *Strawberry* yang paling sering dikembangkan adalah *strawberry* kebun (*Fragaria X Ananassa*), yang

cocok ditanam di dataran tinggi. *Strawberry* merupakan salah satu buah-buahan yang banyak mengandung nilai gizi tinggi. Terdapat kaya akan vitamin C, dan senyawa nirgizi yang terdiri atas *antosianin, flavonols, hydroxyl-benzoic-acid, hydroxyl-cinnamic-acid, tannin*, dan *stileben* pada buah *strawberry*. Gizi yang terkandung dalam *strawberry*, dapat memberikan kesehatan bagi tubuh. Buah *strawberry* ini bisa mencegah kanker, efektif mengendalikan gula darah, antioksidan untuk kardiovaskular. Selain itu, *strawberry* juga bermanfaat untuk membantu menyehatkan otak, memutihkan kulit, anti aging, mengencangkan kulit, mengatasi panas dalam, dan mencegah leukemia (Meyer KJ, dkk. 2003). Banyaknya gizi yang terkandung dalam *strawberry* mengakibatkan buah-buahan ini banyak diminati.

Di Indonesia, tepatnya di Provinsi Jawa Barat termasuk penghasil utama dalam pengembangan *strawberry*. Hal ini dapat dilihat dari luas area pengembangan *strawberry* di Jawa Barat yang mencapai 184 hektar dan merupakan wilayah penghasil *strawberry* terbesar di Indonesia. **Tabel I.1.** menunjukkan luas area kebutuhan benih *strawberry* di Indonesia.

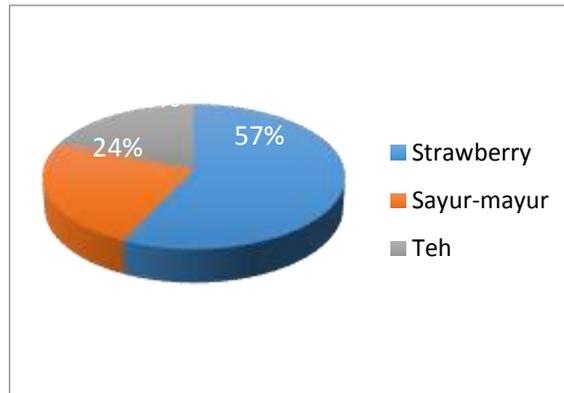
Tabel I.1 Luas Lahan dan Kebutuhan Benih *Strawberry* di Indonesia

Lokasi Sentra <i>Strawberry</i>	Luas Lahan	Perkiraan Kebutuhan Benih
Kab. Bandung, Jawa Barat	184 Ha	4.600.000
Garut, Jawa Barat	160 Ha	4.000.000
Purbalingga, Jawa Tengah	60 Ha	1.500.000
Brastagi Sumut	60 Ha	1.500.000
Bedugul, Bali	40 Ha	1.000.000
Batu, Jawa Timur	25 Ha	625
Jumlah	529 Ha	13.225.000

(Sumber: BPS, 2012)

Di daerah Ciwidey, Jawa Barat salah satu pemasok *strawberry* adalah Barokah Tani Agro Farm. Barokah Tani Agro Farm merupakan salah satu perusahaan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang bergerak di bidang penghasil buah *strawberry fresh* yang terletak di daerah Ciwidey Kabupaten Bandung dan sudah berdiri sejak tahun 2002.

Produk yang dikembangkan oleh Barokah Tani Agro Farm tidak hanya *strawberry*, melainkan memproduksi teh dan sayur-mayur. Pembagian luas lahan produk yang terdapat pada Barokah Tani Agro Farm dapat dilihat pada Gambar berikut ini.



Gambar I.2

Pembagian Luas

Lahan Barokah Tani Agro Farm

Gambar I.2 menunjukkan bahwa *strawberry* memiliki luas lahan yang terbesar, yaitu 57% dari total lahan yang dimiliki. Sedangkan lahan untuk teh adalah sebesar 19% dan untuk sayur-mayur sebesar 24%. Barokah Tani Agro Farm sampai saat ini memiliki sebanyak 200 petani. UKM ini memasarkan produknya ke daerah Bandung, Jawa Barat dan Jakarta. *Strawberry fresh* yang diproduksi oleh Barokah Tani Agro Farm merupakan buah *strawberry* segar yang langsung dapat dijual ke pasar dan juga produk yang diunggulkan. Pada **Gambar I.3** merupakan tabel produksi dan penjualan *strawberry fresh* pada Barokah Tani Agro Farm dari tahun 2010-2013.



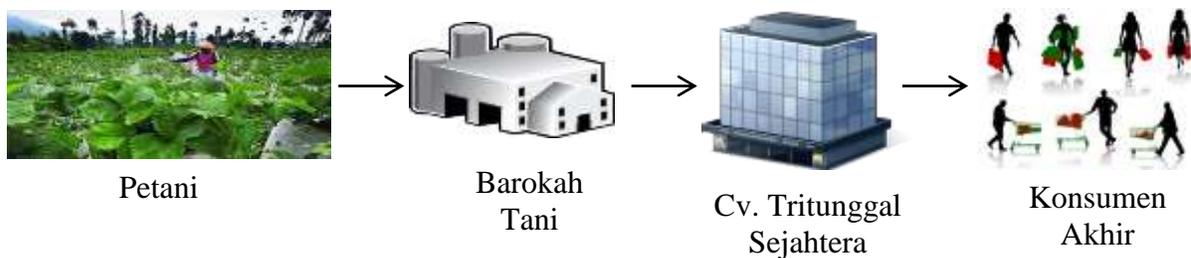
Gambar I.3 Data Produksi dan Penjualan Barokah Tani Agro Farm
(Sumber: Barokah Tani Agro Farm, 2013)

Dari Gambar I.3 dapat diketahui terjadi peningkatan produksi pada tahun 2010 sampai 2013. Akan tetapi, berdasarkan hasil survei pendahuluan bahwa jumlah data produksi *strawberry fresh* yang dihasilkan Barokah Tani Agro Farm cenderung bertolak belakang dengan data statistik penjualan buah *strawberry fresh* (Tahun 2010-2013) yang berakibat mengalami penurunan. Sedangkan pada data penjualan buah *strawberry fresh* Barokah Tani Agro Farm dapat dilihat bahwa data penjualannya pada tahun 2010-2012 bahwa penjualan *strawberry fresh* terjadi penurunan sebesar 20,85% dari tahun sebelumnya, walaupun pada tahun 2012 mengalami peningkatan yang tidak terlalu signifikan yaitu sebesar 10,9%. Melihat dari data yang didapat dari lapangan pada tahun 2013 juga mengalami penurunan sebesar 22,66% dari total penjualannya yang berjumlah 273,099 ton. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Barokah Tani Agro Farm, Rizwan dijelaskan bahwa penurunan penjualan tersebut disebabkan oleh pesaing *strawberry fresh* lokal atau *import* yang banyak beredar dipasaran seperti dari negara Amerika, Turki, Spanyol, dan Korea Selatan (FAO – *Food and Agricultural Organization*, 2012) dan beberapa keluhan *customer* mengenai tingkat kesegaran *strawberry fresh* setelah sampai ketangan konsumen yang disebabkan oleh lamanya waktu proses distribusi pada tahapan proses di dalam Barokah Tani Agro Farm. Melihat hal tersebut membuat Barokah Tani Agro Farm memiliki keinginan untuk meningkatkan penjualannya kembali dan mencari pasar sasaran yang baru agar dapat bersaing dengan penghasil buah *strawberry fresh* yang lain di kawasan Ciwidey provinsi Jawa Barat dan sekitarnya. Menurut Kotler (2005), terdapat beberapa proses yang dapat menyalurkan suatu produk dari produsen untuk sampai ke tangan konsumen. Proses tersebut dapat dilihat dalam gambar berikut ini.



Gambar I.4 Strategi Bauran Pemasaran Sumber : Philip Kotler (2005)

Dari Gambar I.4 dapat dilihat bahwa terdapat beberapa proses bisnis untuk menyampaikan barang dari produsen ke tangan konsumen, salah satunya adalah proses bisnis pemasaran dan proses bisnis distribusi. Setelah melakukan survei lapangan, peneliti mengetahui proses proses yang terdapat pada Barokah Tani Agro Farm. Pada proses distribusi terdapat beberapa sub proses seperti sub proses pengadministrasian, sub proses pencatatan, sub proses *grading* (penyortiran), sub proses pengepakan dan sub proses pengiriman. Hal ini dapat dilihat pada Gambar I.5 saat Barokah Tani Agro Farm menyalurkan *strawberry fresh* sampai ke pengguna akhirnya.



Gambar I.5 Proses Saluran Distribusi pada Barokah Tani Agro Farm

Sumber : Perusahaan Barokah Tani Agro Farm

Pada Gambar I.5. Di ketahui bahwa produk *strawberry fresh* yang didapatkan Barokah Tani Agro Farm dimulai dari petani setelah itu dilakukan beberapa tahapan-tahapan proses pada perusahaan Barokah Tani Agro Farm lalu *strawberry fresh* disalurkan melalui salah satu perantara agen yaitu CV. Tritunggal Sejahtera yang terletak di wilayah Jakarta Timur. Setelah itu CV. Tritunggal Sejahtera mendistribusikan *strawberry fresh* sampai ke tangan konsumen terakhirnya. Setelah mengetahui gambaran mengenai saluran distribusi pada Barokah Tani Agro Farm, peneliti melihat bahwa penyebab lamanya waktu proses dikarenakan aktivitas-aktivitas yang ada di dalam proses bisnis distribusi pada Barokah Tani Agro Farm tersebut dirasa masih rumit dan membutuhkan waktu yang lama.

Hal ini terjadi dikarenakan proses bisnis yang kurang terstruktur, seperti tidak adanya prosedur dan waktu yang baku dalam setiap pengerjaan proses bisnis sehingga terjadi pengulangan aktivitas, masih banyaknya ketidakproduktifan dari segi waktu yang dilakukan oleh karyawan dan belum ada pendokumentasian yang rapi untuk berkas-berkas penting, sehingga akan mempersulit karyawan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu untuk mencari penyebab permasalahan di lapangan, dirumuskan diagram sebab akibat seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.6 berikut ini



Gambar I.6 Diagram Sebab Akibat

Untuk mendapatkan gambaran menyeluruh dan kekurangan dari proses bisnis eksisting, maka dilakukan pemetaan proses bisnis saluran distribusi *strawberry fresh* yang didukung dengan pengumpulan data-data tentang ketersediaan SDM, teknologi dan peralatan pendukung pelaksanaan proses distribusi. Perbaikan proses bisnis dilakukan berdasarkan kriteria waktu dan analisis dilakukan per aktivitas untuk setiap proses dengan pendekatan analisis nilai tambah (*value added assessment*) untuk mendapatkan proses bisnis yang lebih efektif, efisien, dan adaptif. Berdasarkan hasil dari proses bisnis eksisting, didapat bahwa masih terdapat proses yang bisa lebih ditingkatkan baik dalam hal efektivitas, efisiensi maupun adaptabilitas proses penyampaian distribusi *strawberry fresh* sampai ketangan konsumen. Hasil pemetaan proses eksisting menunjukkan bahwa terdapat satu aktivitas yang tidak memberikan value dan beberapa aktivitas yang memberikan waktu cukup lama dalam penyelesaian

distribusi, seperti pada proses *grading* (penyortiran) pemilihan *strawberry fresh* menjadi beberapa kategori produk dan proses pengepakan yang dilakukan masih dengan cara manual dan belum adanya bantuan alat. Sementara itu terdapat faktor-faktor yang mengurangi tingkat kesegaran dari produk *strawberry fresh* tersebut seperti lingkungan, cahaya matahari, dan tingkat kedisiplinan karyawan. Dengan demikian semakin lama waktu proses disetiap aktivitas pada proses distribusi dapat mengakibatkan seperti keunggulan dari produk *strawberry fresh* yang berkurang. Melihat hal tersebut peneliti mencoba untuk menganalisis pada strategi bauran pemasaran tepatnya proses bisnis distribusi. 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* (Davenport, 1991).

Menurut Davenport (1991), proses bisnis yang baik adalah sebagai berikut:

1. Definitif : Suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
2. Urutan : Suatu proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
3. Pelanggan : Suatu proses bisnis harus mempunyai penerima hasil proses.
4. Nilai tambah : Transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada penerima.
5. Keterkaitan : Suatu proses tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi.
6. Fungsi silang : Suatu proses umumnya, walaupun tidak harus, mencakup beberapa fungsi.

Proses bisnis yang dinilai mengalami masalah pada Barokah Tani Agro Farm salah satunya adalah proses bisnis distribusi. Proses bisnis saluran distribusi menggambarkan bagaimana cara yang tepat untuk menempatkan suatu barang atau jasa, dengan kualitas yang tepat, jumlah dan harga yang tepat, dan waktu yang tepat. Apabila perusahaan

salah dalam memilih saluran distribusi maka dapat mengganggu kelancaran arus barang atau jasa dari perusahaan sampai ketangan konsumennya. (Swastha, 1990). Oleh karena itu pemilihan saluran distribusi yang tepat akan bermanfaat dalam mencapai sasaran penjualan yang diharapkan oleh perusahaan. Pada penelitian ini, akan diteliti lebih lanjut mengenai proses bisnis khususnya proses bisnis saluran distribusi yang ada di Barokah Tani Agro Farm dengan menggunakan metode *Model-based and Integrated Process Improvement* (MIPI). MIPI adalah suatu metodologi BPI hasil riset program doktoral Sola Adesola dan Tim Baines pada Cranfield University tahun 2005. Metodologi MIPI dikembangkan dengan dasar literatur dan hasil diskusi dengan para ahli di lapangan. MIPI merupakan model umum BPI yang terdiri dari tujuh langkah pendekatan prosedural sebagai panduan untuk tindakan dan keputusan yang dapat diambil (Sola Adesola and Tim Baines, 2005). Diharapkan penelitian ini dapat menganalisis proses bisnis saluran distribusi produk *strawberry fresh* pada Barokah Tani Agro Farm dan hasilnya dapat diterapkan untuk mendistribusikan produk *strawberry fresh* pada Barokah Tani Agro Farm.

I.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dan sesuai dengan metode penelitian, maka masalah yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut

1. Bagaimana proses bisnis distribusi *strawberry fresh* yang dimiliki oleh Barokah Tani Agro Farm?
2. Bagaimana rekomendasi perbaikan pengembangan perbaikan proses bisnis saluran distribusi Barokah Tani Agro Farm untuk meningkatkan pangsa pasar dan penjualan?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui dan menganalisis proses bisnis saluran distribusi *strawberry fresh* yang ada di Barokah Tani Agro Farm.

2. Merumuskan rekomendasi perbaikan proses bisnis saluran distribusi *strawberry fresh* pada Barokah Tani Agro Farm untuk meningkatkan pangsa pasar dan penjualan.

I.4 Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk perusahaan sebagai masukan dalam mengembangkan dan merencanakan strategi perusahaan untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam menguasai pasar dan penjualan *strawberry fresh*.

I.5 Batasan masalah

Pembatasan masalah diperlukan agar penelitian tidak menjadi terlalu luas dan menyimpang dari tujuan semula. Batasan masalah dalam pelaksanaan penelitian : Analisis yang dilakukan terhadap hasil pengolahan data yang diperoleh selama kurun waktu penelitian adalah antara November 2013 – Juni 2014. Perubahan yang terjadi setelah kurun waktu tersebut tidak masuk ke dalam analisis data.

I.6 Sistematika penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang permasalahan distribusi pada Barokah Tani Agro Farm. Hal terpenting permasalahan dinyatakan dari area masalah yang luas hingga menuju adanya pokok penelitian. Selain itu terdapat juga perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan permasalahan distribusi yang akan dibahas. Tujuan dari bab ini adalah membentuk kerangka berpikir dan landasan teori yang akan digunakan dalam

pelaksanaan penelitian dan penentuan hasil akhir. Kajian teori yang digunakan pada penelitian kali ini meliputi pengetahuan mengenai metode *Business Process Improvement* (BPI) dan *Model-Based and Integrated Process Improvement* (MIPI).

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah pemecahan masalah yang digunakan untuk menyelesaikan penelitian sesuai tujuan dari permasalahan yang dibahas, dan berfungsi sebagai kerangka utama untuk menjaga penelitian mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Metoda pemecahan masalah yang disusun dengan melihat kondisi nyata pada perusahaan. Selanjutnya juga dijelaskan penelitian secara rinci meliputi tahap penelitian awal dan identifikasi, tahap pengumpulan dan pengolahan data, tahap analisis dan kesimpulan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab IV menjelaskan mengenai data yang diperlukan dalam penelitian. Data yang dikumpulkan tersebut akan dihasilkan perencanaan distribusi dengan menggunakan metode *Model-Based and Integrated Process Improvement* (MIPI). Pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan survei secara langsung pada objek penelitian, menggunakan metode wawancara, dan data historis perusahaan. Data-data tersebut meliputi struktur organisasi, alur proses bisnis, SDM dan fasilitas, teknologi yang digunakan, waktu proses, waktu siklus, dan lain lain.

Bab V Analisis

Pada bab ini dijelaskan mengenai hasil analisis data pada Bab IV. Analisis tersebut mengenai proses bisnis eksisting dan usulan

menggunakan metode *Model-Based and Integrated Process Improvement* (MIPI).

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan dan saran dari proses bisnis distribusi eksisting perusahaan dan rekomendasi yang telah dilakukan sehingga dapat memberikan suatu masukan bagi pihak perusahaan dan peneliti selanjutnya.