

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengetahuan dan apresiasi masyarakat Indonesia terhadap multifungsi pertanian masih rendah. Fungsi pertanian yang selama ini dikenal masyarakat hanyalah sebagai penghasil produk-produk komoditas yang nilai ekonomisnya rendah seperti padi, palawija, dan hortikultura. Disamping itu, kondisi sosial-ekonomi masyarakat pedesaan yang memerlukan pendapatan segera serta budaya dan struktur sosial yang selama ini sudah terbentuk menyebabkan kesulitan dalam pengembangan nilai tambah (*value added*) yang dihasilkan oleh para petani. Hal ini berujung pada rendahnya tingkat kesejahteraan dan ketimpangan pendapatan para petani tersebut. Dampak lain yang juga mengkhawatirkan adalah konversi lahan pertanian menjadi lahan industri dan pemukiman.

Perhatian yang selama ini diberikan pemerintah dan para pelaku bisnis dalam menjawab masalah ini masih sangat minim, sementara pemecahan akan masalah ini mungkin akan memiliki dampak sosial-ekonomi yang sangat luas. Perbaikan manajemen rantai pasokan akan membawa peningkatan terhadap kemampuan para petani dalam menciptakan nilai tambah. Perbaikan atas kemampuan dalam menciptakan nilai tambah pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan para petani yang terlibat di dalam industri ini. Untuk itu dibutuhkan suatu upaya pemanfaatan sumber daya pertanian secara berkelanjutan.

Perubahan dan perbaikan yang dimaksud akan sulit terjadi jika hanya mengandalkan kapabilitas internal para petani, untuk itu diharapkan adanya pelaku-pelaku bisnis, yang memiliki kemampuan manajerial yang baik, untuk mau terjun ke dalam industri ini guna membawa perubahan. Mengingat besarnya jumlah orang-orang yang terlibat di dalam industri ini, yang akan merasakan manfaat dari perbaikan kesejahteraan yang dihasilkan, maka langkah-langkah untuk membawa perubahan sangat patut untuk diupayakan.

Masyarakat di kecamatan Bandungan dan desa Nyatnyono (kecamatan Ungaran) di kabupaten Semarang, Jawa Tengah, memiliki potensi untuk meningkatkan pendapatannya melalui peningkatan *value add* dari produk-produk pertanian. Kedua daerah ini sudah dikenal sebagai daerah penghasil buah-buahan disamping sebagai daerah tujuan wisata di daerah Semarang. Kecamatan Bandungan dikenal sebagai salah satu sentral daerah penghasil buah alpukat yang memasok permintaan alpukat hingga ke Jakarta. Desa Nyatnono sendiri merupakan daerah penghasil manggis yang dikenal dengan keunggulan rasa dan penampilan dari buah manggis yang terdapat di desa tersebut.

Saat ini para petani di wilayah tersebut hanya mengelola usahanya dengan cara-cara tradisional termasuk dalam memelihara, mengemas, memasarkan, dan mendistribusikan produk buah-buahnya. Rantai pasokan yang ada sekarang terputus-putus (*arm's lenght relationship*) sehingga proses penciptaan nilai tambah tidak maksimal. Hal ini tidak terlepas dari keterbatasan kemampuan dan modal para petani sehingga upaya meningkatkan kesejahteraan melalui penciptaan nilai tambah menjadi sulit.

Untuk alasan-alasan tersebut di atas maka perusahaan baru ini hendak didirikan. Para penggagas melihat adanya ruang untuk membawa perbaikan terhadap industri komoditas hortikultura yang sering dipandang sebelah mata ini, terutama dikarenakan efek *multiplier* yang timbul akan berdampak langsung dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat pedesaan. PT GM diharapkan dapat menjadi alat dalam meletakkan landasan strategi rantai pasokan dan juga kemampuan manajerial atas operasi yang lebih optimal pada usaha pengolahan buah-buahan di Jawa Tengah. PT GM adalah kendaraan yang dipilih guna mencapai semua cita-cita di atas.

Berinovasi dalam memasarkan produk buah-buahan dan menciptakan *supply chain* yang efektif merupakan langkah yang harus diambil oleh perusahaan baru tersebut sehingga dapat menciptakan nilai tambah (*value added*). Salah satu inovasi ialah dengan memasarkan produk buah-buahan sebagai *functional foods*. *Functional foods* dapat diartikan sebagai makanan yang memiliki efek positif terhadap kesehatan manusia

Pemasaran yang dimaksud di atas adalah aktivitas-aktivitas yang termasuk dalam sistem pemasaran produk pertanian, yaitu: pengolahan (*processing*), pengemasan (*packaging*), transportasi, dan penyimpanan. Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan aktivitas-aktivitas yang dapat memberikan nilai tambah kepada produk pertanian (Schrimper, 2001).

Untuk memanfaatkan potensi dan peluang tersebut salah satu tantangan terbesarnya adalah bagaimana bisa menciptakan suatu badan usaha yang hasilnya dapat dinikmati oleh para *stakeholder*-nya. Dalam kasus ini, para *stakeholder* yang dimaksud termasuk juga para penanam atau pemilik pohon-pohon buah, karena dalam rantai pasokan produk buah-buahan kunci dari pengontrolan kualitas produk dipegang oleh para penanam tersebut.

PT GM akan memulai perjalanannya dengan mengelola buah manggis, buah alpukat, dan olahan bunga rosella. Ketiganya merupakan produk pertanian yang memiliki potensi sangat besar, tersebar hampir diseluruh nusantara, namun selama ini masih diolah, dikemas serta dipasarkan dengan cara-cara tradisional sehingga nilai tambah yang diciptakan tidak maksimal.

Manggis (*Garcinia mangostana L*) merupakan salah satu dari *superfruits* yang ada di dunia, dimana untuk dapat dikategorikan sebagai *superfruits* harus memiliki karakteristik (1) rasa, wangi, dan bentuk yang menarik, (2) kaya kandungan nutrisi, (3) mengandung anti-oksidan yang kuat (4) memiliki dampak terhadap penurunan resiko terhadap penyakit ([www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)).

Kelebihan utama yang dimiliki oleh manggis adalah kandungan *Xanthone* di dalam buahnya. Zat kimia ini dapat berfungsi sebagai antioksidan, antiproliferatif, anti-inflamasi dan anti-mikrobia untuk manusia. Indonesia merupakan sumber buah manggis terbesar di dunia. Potensi dan peluang pasar manggis sangat besar karena banyaknya permintaan global, sedangkan negara penghasil komoditas tersebut jumlahnya terbatas. Di dalam negeri sendiri manfaat dari buah manggis ini belum dikenal oleh masyarakat. Oleh karena itu pangsa pasar yang ada sebenarnya cukup besar asalkan mampu bersaing dalam hal mutu produk dan kontinuitas pasokan pasar dengan negara produsen lainnya.

Buah manggis yang cukup memiliki potensi, saat ini dikelola dengan sangat sederhana. Karakter buah ini yang merupakan buah musiman dan hanya tumbuh liar menjadi suatu tantangan tersendiri dalam pembentukan suatu rantai pasokan yang efisien. Di banyak daerah, rantai pasokan buah manggis menumpang pada rantai pasokan buah ataupun komoditas pertanian lainnya seperti alpukat, buah-buahan lainnya, kopi, ataupun cengkeh.

Upaya untuk membudidayakan tanaman ini pun masih menemui banyak kendala, terutama disebabkan jeda waktu yang panjang antara bibit hingga tanaman manggis bisa menghasilkan buah, yakni sekitar 10 – 12 tahun, bahkan bisa hingga 20 tahun.

Demikian pula dengan alpukat, dimana alpukat memiliki 20 jenis vitamin, mineral dan *phytonutrients* yang dapat membantu mencegah penyakit kronis. Selain dari itu, kontradiksi dengan pengetahuan umum yang mengira bahwa mengkonsumsi buah alpukat dapat meningkatkan *cholesterol*, faktanya alpukat adalah satu-satunya buah yang mengandung *mono-unsaturated fat* yang justru baik untuk kesehatan jantung ([www.avocado.org](http://www.avocado.org)). Di berbagai negara pun alpukat disarankan sebagai buah pertama yang dapat dikonsumsi kepada bayi karena nutrisi dan tekstur daging buahnya.

Dibutuhkan suatu terobosan guna menggapai peluang yang ada, dan PT GM didirikan guna menjawab tantangan tersebut. Hal ini sejalan dengan visi Departemen Pertanian Indonesia yaitu “Terwujudnya system pertanian industrial berkelanjutan yang berdaya saing dan mampu menjamin ketahanan pangan dan kesejahteraan petani” (Departemen Pertanian, [www.deptan.go.id](http://www.deptan.go.id), 2008).

Manajemen rantai pasokan yang tidak efisien di dalam industri ini memberikan kontribusi yang besar terhadap kendala peningkatan nilai tambah yang dimaksud di atas. Mayoritas produk buah-buahan, termasuk Manggis dan Alpukat, dikelola secara tradisional dengan pola dan pemain yang sudah terbentuk sejak lama, dimana pola dan manajemen tersebut tidak lagi sesuai dengan tuntutan *global market* yang ada sekarang ini sehingga menyebabkan lemahnya daya saing produk-produk pertanian Indonesia dengan produk-produk dari luar, baik itu untuk pasar ekspor maupun untuk pasar lokal di dalam Indonesia sendiri.

Perkembangan teknologi, globalisasi ekonomi, ekologi, perubahan di *market* dan selera pelanggan yang ada di depan mata menuntut suatu strategi rantai pasokan dan operasional yang mutakhir, tanpanya perusahaan akan kesulitan dalam memenangkan kompetisi. Para pelaku dan pemain di dalam rantai pasokan buah-buahan alam Indonesia harus berbenah diri dan bekerja sama dalam membenahi rantai pasokan guna menciptakan *competitive advantage* yang akan membawa produk buah-buahan Indonesia menjadi produk unggulan di negeri sendiri dan di dunia.

Atas dasar tersebut akan dirumuskan strategi rantai pasokan dan operasional yang tepat sebagai sebuah *business plan* atau rencana bisnis yang efektif untuk memastikan proses penerapan strategi tersebut demi keberhasilan PT GM. *Business plan* tersebut diharapkan dapat menjadi panduan bagi pihak *shareholder* dan manajemen PT GM dalam menjalankan aktivitas-aktivitas bisnisnya.

## 1.2 Rumusan Masalah

PT. GM sebagai perusahaan baru membutuhkan sebuah strategi rantai pasokan dan strategi operasional yang tepat dalam memasuki bisnis buah-buahan alam Indonesia.

Dalam mempersiapkan pendirian, PT. GM melihat masalah-masalah yang terjadi di dalam manajemen rantai pasokan dan operasional buah-buahan alam Indonesia, khususnya di daerah Jawa Tengah. Masalah-masalah tersebut menjadi kendala yang menyebabkan *value* yang mampu diciptakan di dalam rantai pasokan menjadi tidak maksimal.

Permasalahan yang akan diteliti adalah:

1. Strategi dan model rantai pasokan bagaimana yang paling sesuai bagi PT. GM yang akan didirikan tersebut?
2. Berapa besar kapasitas yang akan dibangun oleh PT. GM?
3. Apa dan bagaimana proses produksi serta operasional pendukung yang harus dibangun oleh PT.GM dalam rangka maksimalisasi *value* yang di-*deliver* kepada konsumen?
4. Bagaimana mengaplikasikan *green supply chain* secara tepat di dalam manajemen rantai pasokan dan operasional yang dimiliki oleh PT. GM?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Merumuskan strategi dan model rantai pasokan (*supply chain*) yang akan dijalankan oleh perusahaan
2. Membuat rancangan kapasitas, proses produksi dan aktifitas-aktifitas pendukung operasional PT. GM.
3. Merumuskan elemen-elemen strategi yang mengacu kepada *green supply chain* dan aplikasinya di dalam manajemen rantai pasokan dan operasional PT. GM.

### 1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk lebih terfokus penelitian ini, maka ruang lingkup penelitian adalah sebagai berikut:

1. Aspek-aspek yang akan dianalisis secara mendalam adalah aspek rantai pasokan (*supply chain*) dan operasi untuk pengembangan usaha perusahaan yang baru akan dibentuk.
2. Perusahaan yang dikembangkan adalah perusahaan distribusi buah manggis dan buah alpukat.
3. Pasar yang dituju adalah domestik (Indonesia) dengan arah perkembangan yang diharapkan nantinya juga mampu mengekspor.

Karya akhir ini merupakan bagian dari satu kesatuan yang utuh dari *business plan* PT GM, dimana unsur perencanaan strategi dirumuskan oleh Andrew Nugroho<sup>1</sup> dan unsur perencanaan keuangan dirumuskan oleh Edward<sup>2</sup> dalam karya akhir masing-masing.

### 1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan dengan dua metode yakni *Library Research* dan *Field Research*. Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara,

---

<sup>1</sup> Andrew Nugroho (2009). *Business Plan PT GM dalam Bisnis Distribusi Buah-buahan Alam Indonesia: Strategi Bisnis*. Jakarta: Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

<sup>2</sup> Edward (2009). *Business Plan PT GM dalam Bisnis Distribusi Buah-buahan Alam Indonesia: Financial Planning dan Analisis Kelayakan Investasi*. Jakarta: Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

dan studi atas literatur serta laporan yang tersedia.

Data yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui studi literatur, pengumpulan hasil riset lapangan dan tanya jawab dengan pihak terkait misalnya para petani buah manggis dan para eksportir.

Sedangkan untuk data sekunder yang digunakan bersumber dari internet, biro badan pemerintah seperti Departemen Pertanian Republik Indonesia, Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP), Biro Pusat Statistik (BPS), serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Andrew Nugroho dan Edward, yang merumuskan elemen-elemen strategik dan perencanaan finansial dari suatu *business plan* PT GM yang utuh.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini terbagi menjadi lima bagian yaitu:

- Bab I Pendahuluan

Pendahuluan berisi pemaparan awal tentang tulisan yang didalamnya berisi latar belakang dan perumusan masalah, tujuan, ruang lingkup, metodologi, dan sistematika penulisan yang akan menjadi kerangka dalam mengembangkan tulisan.

- Bab II Landasan Teori

Bab ini membahas beberapa teori yang terkait dengan desain dan manajemen rantai pasokan dan operasional yang menjadi dasar dari strategi yang akan disusun.

- Bab III Analisis Rantai Pasokan dan Lingkungan Operasi

Bab ini berisi analisis atas rantai pasokan yang akan dimasuki, karakter pemasok dan pasokan, karakter dan kebutuhan yang dimiliki oleh pelanggan dan bagaimana meraih potensi tersebut serta merumuskan apa yang menjadi keunggulan bersaing perusahaan ini di dalam rantai pasokan yang dihadapi.

- Bab IV Perencanaan Teknik Produksi dan Operasi

Bab ini memaparkan langkah-langkah implementasi atas strategi rantai pasokan, perencanaan produksi serta operasional yang akan dijalankan.

- Bab V *Business Plan*

Berisikan kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan beserta keputusan-keputusan yang diambil terkait dengan pendirian perusahaan, yang disajikan dalam format *business plan* yang singkat dan padat.

