

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara dengan julukan sebagai negara agraris karena sebagian besar penduduk berprofesi sebagai petani. Badan Pusat Statistika (BPS) merilis nilai Pendapatan Domestik Bruto (PDB) mengalami kenaikan signifikan pada sektor pertanian sebesar 5,41% pada awal tahun 2019 Triwulan II, menunjukkan nilai lebih tinggi dari pertumbuhan Triwulan II tahun 2017 yaitu 3,00% dan 2018 yaitu 5,01%. Kenaikan PDB juga terjadi pada subsektor pertanian seperti tanaman pangan sebanyak 5,13%, hortikultura sebanyak 6,11%, perkebunan sebanyak 4,45%, dan peternakan sebanyak 7,78% menurut Kariyasa (dalam Gatra.com, 2019).

Hortikultura merupakan komoditas yang banyak dikembangkan di Indonesia. Badan Pusat Statistika (2018) merilis, produksi buah-buahan mencapai 21,5 juta ton per tahun, sayuran 13 juta ton per tahun, tanaman hias mencapai 870 juta tangkai per tahun, dan tanaman obat mencapai 676 ribu ton per tahun. Jenis hortikultura yang banyak diproduksi di Indonesia yaitu kelapa. Kelapa dengan nama latin *Cocos nucifera* L., merupakan komoditas yang memiliki banyak sekali manfaat pada setiap bagian pohonnya (Asnawi & Darwis, 1985). Tabel 1.1 menunjukkan produksi kelapa di Indonesia dari tahun 2012 – 2018.

Tabel 1.1 Produksi Kelapa di Indonesia 2012-2018

No	Tahun	Jumlah Produksi (ton)
1	2012	2.938,41
2	2013	3.051,60
3	2014	3.005,90
4	2015	2.920,70
5	2016	2.904,20
6	2017	2.854,30
7	2018	2.899,70

Sumber: Badan Pusat Statistika (2018)

Provinsi Bali merupakan salah satu daerah di Indonesia yang banyak memproduksi kelapa, dimana kelapa sendiri sangatlah penting bagi masyarakat di Bali karena dapat dimanfaatkan untuk keperluan sehari-hari, upacara ataupun usaha. Tabel 1.2 menunjukkan produksi kelapa di Bali tahun 2014 – 2018.

Tabel 1.2 Produksi Kelapa di Bali 2014-2018

No	Tahun	Jumlah Produksi (ton)
1	2014	74,181
2	2015	73,878
3	2016	72,830
4	2017	63,223
5	2018	65,290

Sumber: Badan Pusat Statistika (2018)

Kabupaten Tabanan merupakan daerah yang termasuk ke dalam 3 (tiga) besar penghasil kelapa terbesar di Bali. Kabupaten Tabanan memiliki 3 (tiga) jenis kelapa yang ditanam yaitu kelapa dalam, kelapa hibrida, dan kelapa genjah, dengan struktur pohon, rasa, dan kegunaan yang berbeda-beda. Kecamatan Selemadeg merupakan salah satu daerah di Kabupaten Tabanan yang memproduksi kelapa dengan jumlah yang cukup banyak. Tabel 1.3 menunjukkan produksi dan luas panen kelapa di Kecamatan Selemadeg tahun 2015 – 2016.

Tabel 1.3 Luas Panen dan Jumlah Produksi Kelapa Kecamatan Selemadeg 2015-2016

No	Jenis Kelapa	Luas Panen (ha)		Jumlah Produksi (ton)	
		2015	2016	2015	2016
1	Kelapa Hibrida	0,32	0,90	0,20	-
2	Kelapa Genjah	43,44	67,17	25,15	22,85
3	Kelapa Dalam	1.101,49	1.287,55	1.270,45	1.467,94

Sumber: Badan Pusat Statistika (2018)

Kelapa dalam dengan nama latin *Cocos viridis* L., memiliki jumlah produksi paling besar di Kecamatan Selemadeg, namun harga kelapa dalam banyak dikeluhkan oleh petani karena harga jualnya sering anjlok turun dan tidak sebanding dengan produksi yang melimpah. Harga normal kelapa biasanya Rp 4.000 – Rp 5.000 per butir menjadi Rp 2.000 - Rp 1.000 per butir. Petani kesulitan mencari tukang petik karena ongkosnya yang mahal, sehingga banyak kelapa yang tidak dipetik dan dibiarkan jatuh begitu saja. Tabel 1.4 menunjukkan luas panen jenis kelapa dalam pada setiap kecamatan di Kabupaten Tabanan tahun 2016.

Tabel 1.4 Luas Panen Kelapa Dalam Setiap Kecamatan Tahun 2016

Kecamatan di Kabupaten Tabanan	Luas Panen Perkebunan Kelapa Dalam (ha)
Selemadeg Barat	5.652,85
Selemadeg Timur	1.788,00
Pupuan	1.726,79
Penebel	1.601,79
Selemadeg	1.287,55
Kerambitan	882,72
Marga	720,80
Baturiti	494,23
Kediri	472,00
Tabanan	454,66

Sumber: Badan Pusat Statistika (2018)

Kelapa dalam memiliki karakteristik daging yang lebih tebal, kadar minyak yang tinggi, dan dapat tumbuh tinggi mencapai 30 meter atau lebih. Gambar 1.1 menunjukkan jenis buah kelapa dalam dan Gambar 1.2 menunjukkan jenis pohon kelapa dalam.



Gambar 1.1 Buah Kelapa Jenis Kelapa Dalam



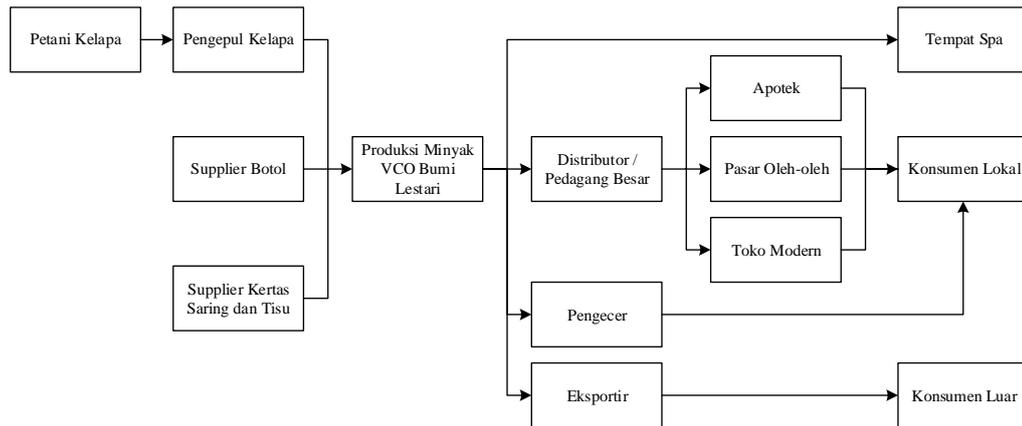
Gambar 1.2 Pohon Kelapa Jenis Kelapa Dalam

Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang terletak di Kecamatan Selemadeg yaitu BUMDes Bumi Lestari (BBL) membangun produksi olahan kelapa minyak VCO (*Virgin Coconut Oil*), sebagai upaya untuk memberikan nilai tambah dan meningkatkan perekonomian petani kelapa. Minyak VCO merupakan minyak yang diperoleh dari pengolahan daging buah kelapa segar lalu diproses dengan cara mekanis dan secara alami, sehingga tidak terjadi perubahan kandungan pada minyak VCO (Ardika, dkk., 2019). Minyak VCO memiliki manfaat untuk kesehatan dan kecantikan seperti, diet, antioksidan untuk jantung, mengurangi lemak jahat, diabetes, mengobati jerawat, dan melembabkan kulit, serta dapat dijadikan sebagai bahan baku industri kosmetik, farmasi, dan pangan.

Permintaan akan minyak VCO sangat tinggi di pasaran, pada tahun 2011 – 2015 nilai ekspor minyak VCO mengalami kenaikan rata-rata 0,7% per tahun. Terdapat 3 (tiga) besar negara pengimpor minyak VCO Indonesia yaitu Tiongkok (34%), Amerika Serikat (19,7%), dan Korea Selatan (14,4%). Indonesia menjadi *supplier* minyak VCO terbesar kedua di dunia dengan pangsa pasar 24,7% dibawah Filipina yang menduduki posisi pertama pada tahun 2015 (Warta Ekspor, 2017).

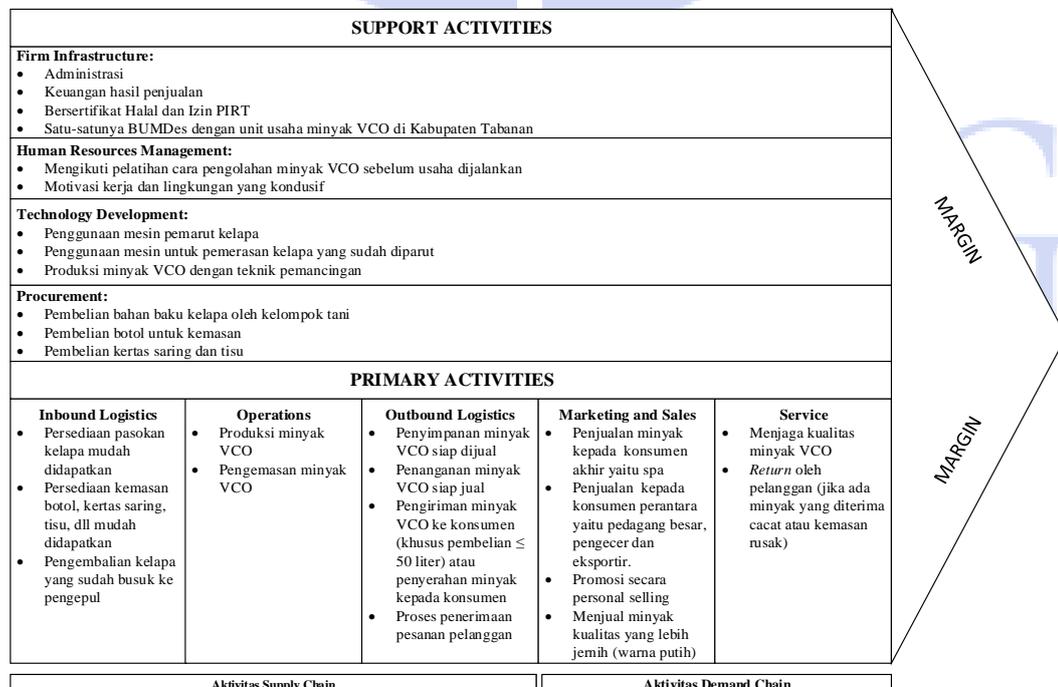
BUMDes Bumi Lestari (BBL) dibentuk tahun 2014 dan diketuai oleh Bapak I Nyoman Artana. BUMDes yang membentuk unit usaha minyak VCO pada tahun 2017 awalnya terdiri dari 8 (delapan) BUMDes di Kabupaten Tabanan termasuk BBL, akan tetapi 7 (tujuh) BUMDes sudah tidak beroperasi lagi karena kendala pasar atau kesulitan dalam menjual minyak hasil olahannya. Dalam proses produksi minyak VCO BBL dikerjakan oleh 1 (satu) kelompok tani dari Banjar Dinas Selemadeg Kelod yang terdiri dari 5 (lima) orang. Minyak VCO BBL memiliki jenis yang lebih jernih, dan dapat diminum. Dalam memproduksi 1 (satu) liter minyak VCO dibutuhkan 10 butir kelapa. Sekali produksi minyak VCO menghasilkan 45 - 50 liter minyak VCO (d disesuaikan dengan kondisi pesanan) dan dijual dalam 2 (dua) jenis kemasan yaitu kemasan dalam bentuk jerigen dengan ukuran 25 liter dan kemasan botol dengan ukuran, 1 (satu) liter, 500 ml, 250 ml, 120 ml dan 100 ml (d disesuaikan dengan permintaan konsumen), namun kemasan jerigen ini merupakan aset milik BUMDes dan bisa dipinjam untuk dapat digunakan kembali.

BBL memiliki rantai pasok penjualan minyak VCO mulai dari bahan baku sampai ke konsumen akhir. Gambar 1.3 menunjukkan rantai pasok minyak VCO BBL.



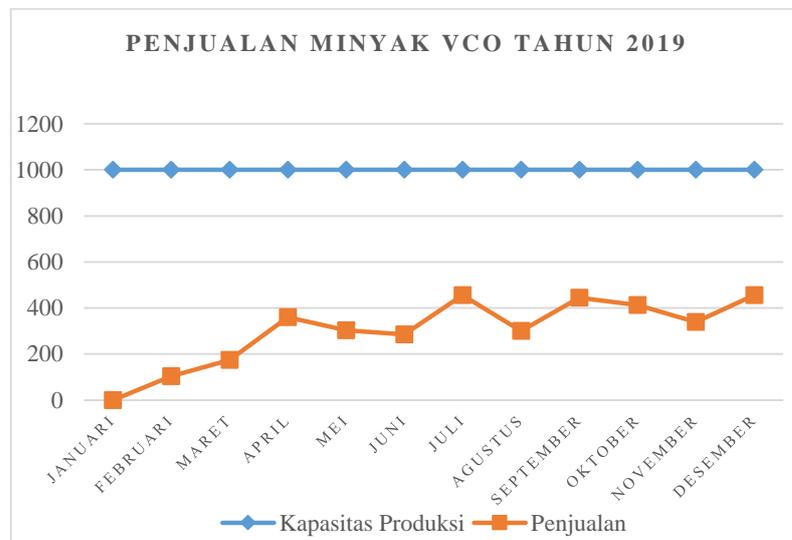
Gambar 1.3 Rantai Pasok Existing Minyak VCO BUMDes Bumi Lestari

BBL memiliki 2 (dua) jenis aktivitas dalam operasional usaha minyak VCONya yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung. Aktivitas utama terdiri dari 2 (dua) jenis yaitu *supply chain* dan *demand chain*. Aktivitas utama seperti persiapan awal bahan baku kelapa, kegiatan produksi minyak VCO, dan pendistribusian minyak, merupakan bagian dari aktivitas *supply chain*, sedangkan aktivitas penjualan minyak VCO, promosi, dan *service* kepada pelanggan, merupakan aktivitas dari *demand chain*. Gambar 1.4 menunjukkan model *value chain* pada minyak VCO BBL.



Gambar 1.4 Value Chain Minyak VCO BUMDes Bumi Lestari

Pada aktivitas *demand chain* BBL terjadi suatu kendala pada *marketing and sales*, dimana BBL belum mampu memaksimalkan kapasitas yang BBL miliki. Terjadi ketidakseimbangan kemampuan produksi minyak dengan volume penjualan. Pasokan bahan baku kelapa yang melimpah dan kapasitas produksi mencapai 1.000 liter per bulan, tidak sebanding dengan volume penjualan minyak VCO BBL yang kurang optimal bahkan tidak mencapai 500 liter per bulan (setengah dari kapasitas produksi). Gambar 1.5 menunjukkan grafik hasil penjualan minyak VCO BBL tahun 2019.



Gambar 1.5 Hasil Penjualan Minyak VCO Tahun 2019

Permasalahan pada aktivitas *marketing and sales* minyak VCO BBL disebabkan 6 (enam) aspek berikut:

1. *Sales*

Penjualan minyak yang fluktuatif, tidak selalu meningkat setiap bulannya bahkan tidak ada penjualan sama sekali dalam sebulan, penjualan yang tidak mampu mencapai kapasitas perusahaan, belum mampu melakukan ekspor sendiri, pelanggan yang masih sedikit, pelanggan banyak yang hilang atau tidak membeli lagi di periode berikutnya, dan produk dari BBL yang kurang dikenal oleh banyak orang akibat strategi promosi yang kurang.

2. *Measurement*

Aspek *measurement* yaitu belum adanya evaluasi kerja secara rutin yang berhubungan dengan pengelolaan permintaan yang didalamnya mencakup

terkait penjualan dan *service* kepada pelanggan, dimana hal ini disebabkan oleh BBL yang belum mengetahui dan mengerti bagaimana melakukan evaluasi kerja.

3. *Planning*

Aspek *planning* yaitu belum mempunyai dan mengetahui perencanaan strategi-strategi khusus untuk mengelola penjualan dan pelanggan secara tepat dalam upaya menarik pelanggan dan meningkatkan penjualan.

4. *Method*

Aspek *method* yaitu sistem penjualan yang dilakukan secara langsung atau konvensional karena BBL belum mengerti cara melakukan penjualan dengan memanfaatkan *platform* sosial media atau *e-commerce*. Kurangnya strategi promosi karena hanya dilakukan secara *personal selling* dan kurangnya tenaga promosi atau pemasaran.

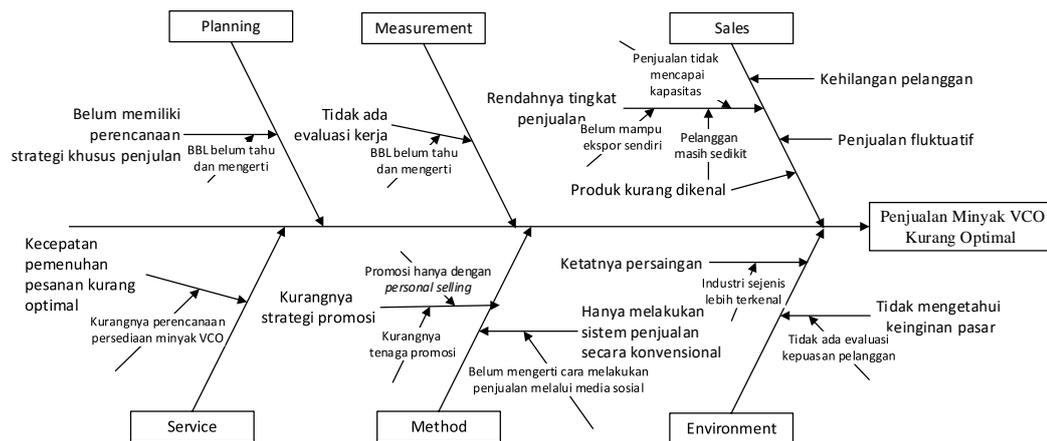
5. *Environment*

Aspek *environment* yaitu ketatnya persaingan usaha pada industri minyak VCO, dimana industri lain sejenis lebih terkenal dan lebih dulu ada. Tidak mengetahui keinginan pasar akibat tidak adanya suatu evaluasi kepuasan pelanggan yang dilakukan untuk mengetahui keinginan pelanggan minyak VCO BBL.

6. *Service*

Aspek *service* yaitu kecepatan dalam pemenuhan pesanan yang kurang optimal, akibat belum adanya perencanaan stok persediaan minyak VCO.

Aspek-aspek penyebab permasalahan pada aktivitas *marketing and sales* penjualan minyak VCO BBL digambarkan ke dalam *cause effect diagram* pada Gambar 1.6.



Gambar 1.6 Cause Effect Diagram

BBL sangat ingin meningkatkan dan memaksimalkan penjualan minyak VCONya, namun belum mampu mengetahui dari aspek mana yang harus ditingkatkan dan diperbaiki pada kinerja unit usahanya. Penilaian kinerja pada sangatlah penting dilakukan saat ini oleh BBL. Penilaian kinerja memiliki peran yang sangat penting dalam aspek operasional dan fungsional sebagai upaya mengidentifikasi dan meningkatkan strategi (Widiastuti & Winda, 2013).

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian adalah:

1. Bagaimanakah hasil penilaian kinerja *demand chain management* pada unit usaha minyak VCO BUMDes Bumi Lestari?
2. Bagaimanakah usulan strategi yang tepat untuk diberikan kepada BUMDes Bumi Lestari dalam upaya meningkatkan penjualan minyak VCO?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah:

1. Melakukan penilaian kinerja *demand chain management* pada unit usaha minyak VCO BUMDes Bumi Lestari, sehingga dapat dilihat apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari kinerja pada unit usaha minyak VCO BUMDes Bumi Lestari.

2. Merekomendasikan usulan strategi yang tepat untuk diberikan kepada BUMDes Bumi Lestari dalam upaya meningkatkan penjualan minyak VCO.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah:

1. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan diharapkan dapat bermanfaat dalam penerapan suatu model penilaian kinerja guna mengetahui kinerja manakah yang perlu mendapat perbaikan dan dipertahankan, serta dapat membantu perusahaan dalam memaksimalkan penjualan.

2. Bagi Akademisi

Bagi akademisi diharapkan dapat bermanfaat sebagai informasi dan referensi dalam penelitian selanjutnya.

3. Bagi Penulis

Bagi penulis bermanfaat sebagai sarana wadah atau guna dalam menambah referensi pembelajaran dan menambah wawasan.

1.5 Batasan Penelitian

Batasan penelitian adalah:

1. Penelitian hanya dilakukan pada unit usaha minyak VCO BUMDes Bumi Lestari.
2. Data penjualan minyak VCO diakumulasikan menjadi per bulan.
3. Hanya mengambil data yang berkaitan dengan penilaian kinerja.
4. Tidak mendata dan menghitung data mengenai biaya-biaya yang berkaitan dengan produksi.
5. Kinerja yang dihitung disesuaikan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan, dan ketersediaan data.
6. Data yang digunakan untuk melakukan penilaian kinerja yaitu data sekunder pada tahun 2018 – 2019, dan data primer tahun 2020.
7. Harga pokok penjualan untuk perhitungan KPI *inventory days of supply* diasumsikan menjadi Rp 50.000 per liter.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian adalah:

1. **BAB I PENDAHULUAN**

Bab I menguraikan tentang latar belakang dari penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan penelitian.

2. **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab II menguraikan tentang studi literatur yang dijadikan sebagai pedoman pemecahan masalah terkait penelitian.

3. **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab III menguraikan tentang langkah-langkah dalam proses penelitian serta mendeskripsikan alurnya.

4. **BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Bab IV menguraikan tentang hasil pengumpulan data serta bagaimana pengolahan data dilakukan untuk memecahkan permasalahan guna menjawab tujuan penelitian.

5. **BAB V ANALISIS**

Bab V menguraikan tentang hasil analisis berdasarkan pengolahan data guna menjawab rumusan masalah.

6. **BAB VI PENUTUP**

Bab VI menguraikan tentang hasil kesimpulan dari penelitian dalam menjawab tujuan serta berisi saran bagi penelitian selanjutnya.

7. **DAFTAR PUSTAKA**

Daftar pustaka berisi referensi dari berbagai sumber yang digunakan dalam penelitian ini.

8. **LAMPIRAN**