

BAB 1

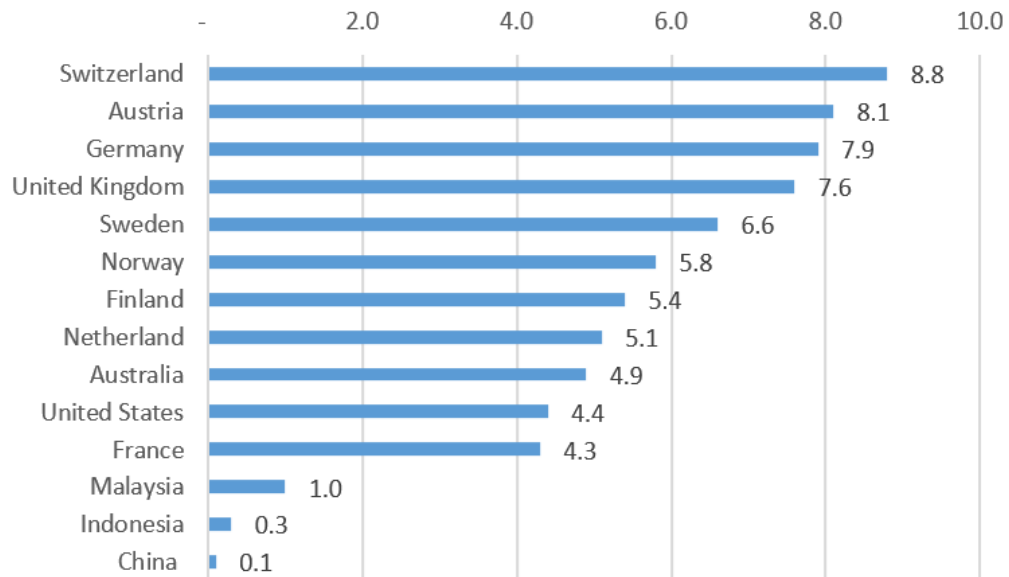
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin meningkat menciptakan dorongan besar bagi setiap entitas usaha untuk terus berbenah dan berupaya mengembangkan bisnisnya demi dapat bertahan dan memenangkan persaingan pasar. Era perdagangan bebas yang mulai melingkupi negara-negara berkembang menjadi faktor pemicu utama terjadinya perubahan paradigma bisnis dari yang pada awalnya terfokus pada pasar nasional menjadi semakin meluas cakupan dan sasaran usahanya hingga ke luar negeri. Meskipun usaha bertaraf internasional dalam bentuk ekspor dan impor produk bukan merupakan suatu hal yang baru, namun dengan adanya perdagangan bebas menjadi semakin memudahkan arus perdagangan lintas negara tersebut.

Selain memiliki dampak positif berupa perluasan pasar potensial, perdagangan bebas antara negara juga menjadi penyebab munculnya ketimpangan dalam hal konsumsi produk, dimana tujuan ekspor menjadi lebih diutamakan daripada konsumsi dalam negeri. Hal tersebut salah satunya terlihat pada produk kakao yang sebagian besar hasil olahannya justru diekspor. Menurut data ekspor kakao tahun 2018, sebanyak 328.329 ton atau sekitar 85% dari total produksi kakao diekspor ke beberapa negara di dunia, sehingga konsumsi kakao per kapita di Indonesia hanya mencapai 300 gr, dimana nilai ini lebih rendah dari Malaysia yang mencapai 1 kilogram per tahun. Konsumsi Indonesia tersebut sangat jauh

jika dibandingkan dengan konsumsi kakao oleh negara–negara Eropa yang kurang lebih mencapai 8 kilogram per tahun, sedangkan Amerika dan Australia konsumsinya berada pada 4,4 sampai dengan 4,9 kilogram per tahun.



Gambar 1. 1. Grafik Konsumsi Produk Turunan Biji Kakao Dunia Per Negara (Kg/Capita)

Sumber: www.statista.com (2017)

Indonesia sebelum tahun 2010 lebih berperan sebagai penyedia bahan baku bagi industri hilir kakao (cokelat) yang berada di luar negeri. Ironisnya industri hilir cokelat justru berkembang di negara-negara yang relative tidak memiliki sumber – sumber bahan baku biji kakao. Berdasarkan data produksi kakao dan konsumsi produk turunan biji kakao di atas, Indonesia memiliki potensi yang sangat besar untuk mengembangkan industri pengolahan biji kakao. Dengan digalakkan pengembangan industri pengolahan biji kakao nasional diharapkan Indonesia mampu meningkatkan perolehan nilai tambah dalam negeri yang dapat mendukung pertumbuhan ekonomi, penciptaan lapangan pekerjaan dan memperoleh devisa dari kegiatan ekspor produk olahan biji kakao. Maka pada

tahun 2010, pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan pajak ekspor atau lebih dikenal dengan kebijakan Bea Keluar (BK), yang tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 67/PMK.011/2010 tentang penetapan barang ekspor yang dikenakan BK dan tarif BK, dengan harapan dapat mengembangkan industri pengolahan biji kakao di dalam negeri.

Tabel 1. 1. Tabel Bea Keluar Progresif

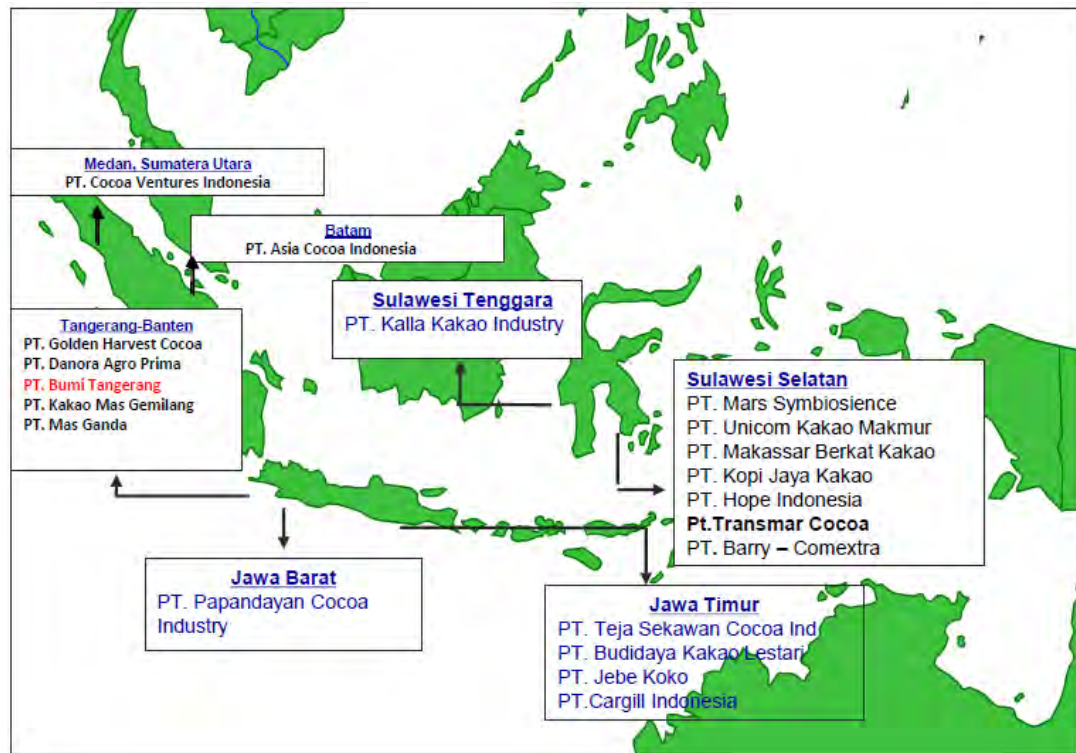
No	Harga rata-rata internasional* (USD/ton)	Bea Keluar (%)
1	≤ 2000	0
2	> 2000 – 2750	5
3	> 2750 – 3500	10
4	> 3500	15

Sumber: Peraturan Menteri Keuangan (PMK) No. 67/PMK.011/2010 (2010)

*CIF New York *Board of Trade*

Kondisi tersebut membuat beberapa investor asing melakukan pengembangan usaha dengan cara melakukan pembangunan pabrik pengolahan biji kakao, antara lain Berry Callebaut, Mars dan Olam di Makasar, Asia Cocoa di Batam, serta Cargill dan Jebe Koko di Gresik.

Ada beberapa macam alasan perusahaan perusahaan asing berminat membangun pabrik di Indonesia. Pertama, adanya kebijakan bea keluar ekspor. Kedua, bahan baku biji kakao yang tersedia di Indonesia. Ketiga, adanya industri turunan makanan yang sangat potensial, yang merupakan industri hilir olahan kakao seperti biskuit, roti, meses dan lainnya.



Gambar 1. 2. Peta Industri Pengolahan Biji Kakao
Sumber: Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia (GAPMMI) (2018)

Pada awalnya, PT. JEBE KOKO (JBKK) hanya direncanakan memproduksi pasta kakao yang disuplai ke induk perusahaan yang berada di Malaysia, memulai produksi masal pada tahun 2012. Namun akibat perubahan regulasi negara-negara peng-impor produk kakao serta didukung besarnya peluang pasar di Indonesia maka perusahaan terus berkembang dengan menambah gedung dan mesin guna menghasilkan produk kakao lainnya yaitu produk lemak kakao dan bungkil kakao, pada tahun 2013. Produk lemak kakao dikirim langsung dari JBKK ke pelanggan dan untuk bungkil kakao harus dikirim ke induk perusahaan agar dapat diproses lebih lanjut menjadi bubuk kakao.

Tingginya permintaan pasar Eropa dan Amerika atas deodorize lemak kakao atau disebut Deodorized Cocoa Butter, maka satu tahun sebelum 2016 perusahaan

menambah gedung dan mesin untuk kedua kalinya guna menghasilkan produk deodorize lemak kakao. Seperti halnya lemak kakao, deodorize lemak kakao juga dikirim langsung ke pelanggan dari JBKK.

Sebagai bentuk strategi perusahaan dalam hal penetrasi penjualan di pasar Indonesia dan untuk membagi resiko kemampuan suplai ke pelanggan, maka pada tahun 2018 dimulai proyek penambahan mesin produksi yang berada di dalam area gudang barang jadi, mesin produksi selesai terpasang dan mulai produksi masal pada awal tahun 2019 mampu menghasilkan produk bubuk kakao yang dapat langsung dikirim ke pelanggan di seluruh dunia.

Tabel 1. 2. Jenis Barang Jadi Yang Dihasilkan JBKK

Tahun	Jenis Barang Jadi
2012	Pasta kakao (<i>cocoa mass</i>)
2013	Lemak kakao (<i>cocoa butter</i>)
	Bungkil kakao (<i>cacao cake</i>)
2016	<i>Deodorized Cocoa Butter</i>
2019	Bubuk kakao (<i>cocoa powder</i>)

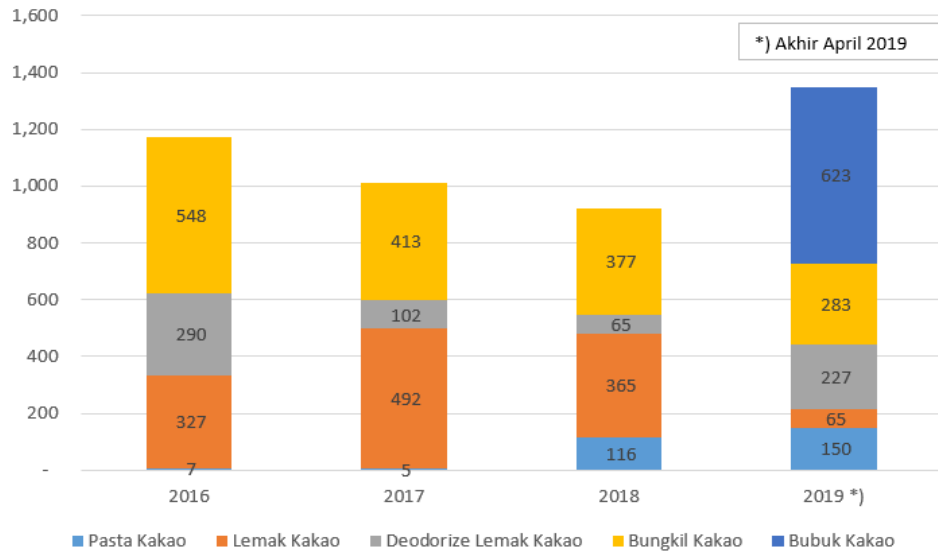
Sumber: Data Perusahaan (2019)

Penambahan mesin produksi melalui proyek 2018 bertujuan agar sebagian produk bungkil kakao tidak lagi perlu dikirim ke perusahaan induk, melainkan dapat langsung diproses lebih lanjut di lokasi perusahaan untuk dapat menghasilkan produk bubuk kakao. Hal ini berdampak pada beberapa hal, antara lain:

1. Dari sisi waktu hasil pengecekan, Produk bungkil kakao yang dikirim ke induk perusahaan hanya memerlukan waktu tunggu sekitar tiga hari, oleh departemen *Quality Control* untuk cukup mengeluarkan hasil awal pengecekan produk barang jadi. Berbeda dengan produk bubuk kakao

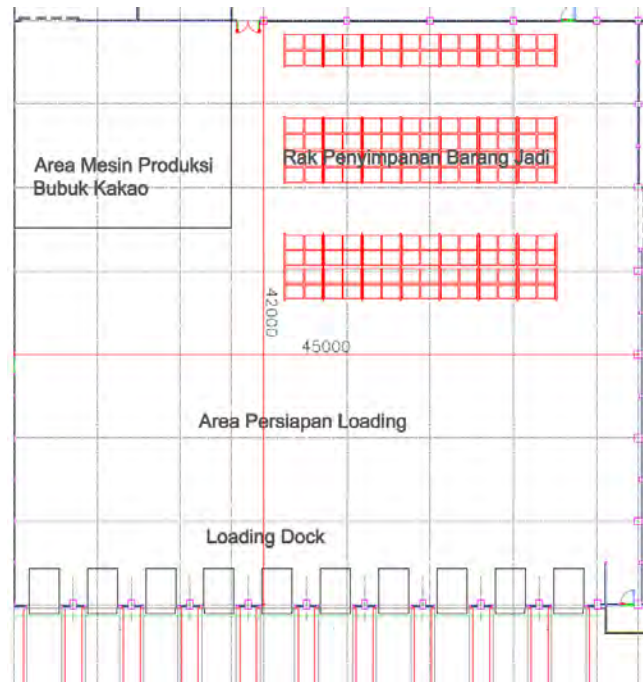
yang dituntut oleh pelanggan agar hasil pengecekan dari departemen *Quality Control* bersifat final yang membutuhkan waktu lebih lama yaitu lima hari.

2. Dari sisi pengiriman dengan menggunakan kapal laut, produk bungkil kakao dapat sewaktu waktu dikirim ke perusahaan induk dari Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya Indonesia ke Pelabuhan Tanjung Pelepas Johor Bahru Malaysia. Untuk produk bubuk kakao, jadwal pengiriman lebih terbatas ke beberapa negara pelanggan, sebagai contoh negara India, kapal laut hanya ada keberangkatan pada hari senin karena pelabuhan impor produk komoditas kakao di India hanya dilayani oleh satu pelabuhan di negara tersebut.
3. Dari sisi lahan penyimpanan barang jadi, produk bungkil kakao dapat disimpan di dalam rak dengan ketinggian antar tingkat 1450mm, sedangkan produk bubuk kakao membutuhkan rak dengan ketinggian antar tingkat 1950mm. Kondisi tersebut membuat rak penyimpanan yang sudah ada dirubah dari 7 tingkat menjadi hanya 5 tingkat. Rak penyimpanan 7 tingkat setara 980 ton dan 5 tingkat setara 700 ton, sehingga rak penyimpanan berkurang 28,5% atau 280 ton.



Gambar 1. 3. Grafik Stok Barang Barang Jadi
Sumber: Data Perusahaan (2016-2019)

Kondisi sebelum tahun 2019 gudang penyimpanan barang jadi sudah mengalami perbaikan jumlah stok barang jadi, dimana pada akhir tahun 2016 total barang jadi sebanyak 1172 ton, pada akhir tahun 2017 barang jadi turun 13,65% menjadi sebanyak 1012 ton dan akhir tahun 2018 menjadi titik paling rendah yaitu total barang jadi sebanyak 923 ton atau turun 8,79% dibandingkan pada akhir tahun 2017. Dengan adanya produk bubuk kakao beserta tiga keterbatasan yang disebutkan di atas, mengakibatkan gudang penyimpanan barang jadi berubah menjadi gudang penyimpanan yang kelebihan beban dimana data pada akhir april 2019 dengan total barang jadi sebanyak 1348 ton dengan produk bubuk kakao sebanyak 46%.



Gambar 1. 4. Tata Ruang Gudang Barang Jadi
Sumber: Data Perusahaan (2019)

Data terakhir mengenai selisih antara kapasitas gudang yang ditampilkan dalam jumlah rak yang tersedia dengan kebutuhan jumlah rak per kategori produk JBKK dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. 3. Selisih antara Jumlah Rak Tersedia dan Dibutuhkan

No	Produk	Ketersediaan Rak	Kebutuhan Rak	Selisih
1	Bungkil kakao dan bahan pendukung	340		
	Tunggu hasil QC		130	
	Barang jadi		418	
	Stok bahan pendukung		200	
	Toleransi		75	
			340	823
2	Lemak kakao dan Pasta kakao	1.176		
	Tunggu hasil QC		247	
	Barang jadi		794	
	Toleransi		104	
		1.176	1.145	31
3	Bubuk kakao	700		
	Tunggu hasil QC		224	
	Barang jadi		721	
	Toleransi		95	
		700	1,040	-340
Total keseluruhan		2.216	3.008	-792

Sumber: Data Perusahaan (2019)

Data di atas menunjukkan bahwa untuk produk bungkil kakao terdapat kekurangan jumlah rak dalam gudang penyimpanan sebesar 483, dimana jumlah rak yang tersedia hanya sebanyak 340 dengan kebutuhan rak yang jauh di atasnya, yaitu sebanyak 823. Kekurangan jumlah rak untuk bubuk kakao juga sangat banyak, yaitu 340 rak dengan jumlah yang tersedia hanya sebanyak 700 dan kebutuhan rak sebanyak 1.040 rak. Adapun untuk produk lemak kakao dan pasta kakao terdapat kelebihan sisa rak sebanyak 31 rak dari jumlah yang tersedia sebanyak 1.176 rak dengan kebutuhan sebanyak 1.145 rak. Dengan demikian,

total keseluruhan terdapat 2.216 rak yang tersedia dengan kebutuhan jumlah rak mencapai 3.008, sehingga total kekurangan jumlah rak sebanyak 792 rak. Dengan kapasitas produksi per tahun sebesar 60.000 Ton dan luas lahan sebesar 20.000 M² dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang lokasinya berdekatan dengan JBKK, kapasitas produksi perusahaan tersebut adalah sebesar 70.000 Ton namun luas lahannya sekitar 130.000 M² atau 6 (enam) kali lipat luas lahannya.

Berdasarkan hal tersebut, maka permasalahan yang dialami JBKK adalah benar-benar lebih ke arah kelebihan beban gudang, bukan pada kesalahan atau kekurangan dalam mengelola gudang. Kelebihan beban gudang mengakibatkan penurunan kinerja perusahaan, antara lain:

1. Stok barang menjadi kacau (*waste of inventory*), karena keterbatasan pengelihatannya. Sehingga sulit membedakan jenis produk, tanggal kadaluarsa, sehingga departemen logistik tidak mengambil barang yang sesuai dengan jadwal pengiriman.
2. Pemborosan gerakan (*waste of motion*), dimana seharusnya forklift dengan mudah melakukan muat dari rak menuju loading dock menjadi forklift harus mencari jalan di sela – sela barang jadi.
3. Pemborosan waktu (*waste of waiting*), dimana pekerja muat barang dapat mengerjakan dengan segera menjadi pekerja muat menunggu akibat adanya pemborosan gerakan di atas.
4. Ketiga hal di atas berujung pada penambahan beban kerja pada karyawan yang bertanggung jawab di gudang barang jadi.

5. Proses produksi terganggu karena gudang barang jadi penuh. Sehingga muncul *downtime* (waktu mati mesin) yang tidak diharapkan, ditunjukkan pada Tabel laporan *downtime*.

Tabel 1. 4. Tabel Laporan *Downtime*

Tanggal	Waktu			Deskripsi & Tindakan
	Mulai	Selesai	Menit	
8 Apr 2019	20:00	08:00	404	Produksi stop karena gudang penuh
	20:45	03:58	300	Produksi stop karena gudang penuh
9 Apr 2019	08:00	20:00	118	Produksi stop karena gudang penuh
	22:40	23:37	57	Produksi stop karena gudang penuh
15 Apr 2019	21:49	22:00	11	Produksi stop karena gudang penuh
17 Apr 2019	03:45	03:52	7	Produksi stop karena gudang penuh
18 Apr 2019	14:50	20:00	310	Produksi stop karena gudang penuh
	23:00	08:00	540	Produksi stop karena gudang penuh

Sumber: Data Perusahaan (2019)

6. Apabila proses produksi tergantung, masalah yang terjadi menjadi semakin serius, yaitu:
- Potensi denda dari kontrak yang telah dibuat antara JBKK dan pelanggan.
 - Potensi kehilangan pelanggan atau berkurangnya *market share*.

Guna menjamin distribusi produk jadi ke pelanggan agar pengiriman tepat waktu dan meminimalkan biaya distribusi. Fasilitas untuk penyimpanan atau gudang merupakan salah satu bagian dari faktor terpenting dari perusahaan. Oleh sebab itu, penempatan lokasi gudang menjadi sangat penting bagi suatu perusahaan. Menurut Wati et al. (2018) salah satu keputusan terpenting yang dibuat oleh perusahaan agar kegiatan operasional berjalan dengan lancar maka perusahaan harus memiliki strategi dalam menempatkan lokasi fasilitas. Penempatan lokasi gudang dapat mempengaruhi biaya yang dikeluarkan

perusahaan baik biaya tetap maupun variabel (Lambert dan Stock, 1993). Besarnya biaya untuk distribusi menjadi bagian pertimbangan dari perusahaan dalam memutuskan penempatan lokasi fasilitas gudang yang baik dan tepat. Maka diperlukan perencanaan yang baik dan matang dalam memutuskan menempatkan lokasi gudang. Penempatan lokasi gudang yang tepat akan menunjang perusahaan dalam memaksimalkan *profit* dan mencapai tujuan perusahaan.

Dengan target produksi biji kakao yang sama tiap tahun namun dengan adanya penambahan mesin yang dapat menghasilkan bubuk kakao tersebut mengakibatkan gudang barang jadi menjadi kelebihan beban. Manajemen perusahaan JBKK sedang mempertimbangkan tiga pilihan untuk mengatasi permasalahan kelebihan beban gudang, yaitu pertama, menyewa lahan disamping perusahaan dan melakukan investasi pembangunan gudang; kedua, menyewa gudang dengan jarak 1 km dari pabrik; dan ketiga, membeli tanah dengan jarak 8 km dari pabrik dan membangun gudang di atasnya. JBKK mengalami kesulitan untuk dapat memilih alternatif strategi perluasan gudang yang paling tepat di antara tiga pilihan tersebut. Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis perlu untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul "Strategi Perluasan Gudang Barang Jadi Menggunakan *Analytic Hierarchy Process*".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada bagian latar belakang, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana strategi perluasan gudang barang jadi dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) pada PT. Jebe Koko?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang diuraikan diatas maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui hasil analisis dan rekomendasi solusi permasalahan perluasan gudang barang jadi JBKK dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur ilmu ekonomi, khususnya di bidang manajemen operasi yang berkaitan dengan topik strategi perluasan gudang jadi menggunakan metode *Analytical Hierarchical Process* (AHP). Selain itu, temuan penelitian ini juga dapat dijadikan sebagai bahan rujukan bagi penelitian selanjutnya yang ingin kembali menguji topik yang sama namun dengan objek penelitian yang berbeda.

1.4.2 Manfaat Praktis

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Pelaksanaan penelitian ini memberikan kesempatan bagi peneliti untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh dari pembelajaran di Universitas dalam lingkup pekerjaan yang sebenarnya. Dengan demikian, peneliti dapat memperoleh pengalaman kerja yang berharga sekaligus dapat semakin memperdalam pemahaman yang dimilikinya terhadap keilmuan bidang manajemen operasi.

2. Bagi JBKK

Temuan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen JBKK untuk mengambil keputusan yang paling tepat dalam pemilihan strategi perluasan gudang yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pemilihan strategi yang tepat akan dapat mendorong semakin produktifnya JBKK dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya dan dalam jangka panjang akan dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan.

3. Bagi Masyarakat

Penelitian ini akan memberikan wawasan tambahan bagi masyarakat mengenai beberapa hal, yaitu:

- a. Adanya peluang ekspor ke luar negeri yang mampu menghasilkan profit cukup besar sebagaimana usaha yang dilaksanakan oleh JBKK.
- b. Masyarakat dapat mempelajari metode analisis untuk menentukan pilihan yang paling tepat di antara beberapa alternatif pilihan yang ada menggunakan AHP.
- c. Masyarakat dapat mengetahui lebih detil mengenai bidang keilmuan manajemen operasi.

1.5 Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui strategi perluasan yang paling tepat untuk dilaksanakan oleh JBKK menggunakan metode AHP. Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, bahwa JBKK yang bergerak dalam industri pengolahan kakao membutuhkan perluasan gudang jadi untuk mengimbangi produktivitasnya yang semakin tinggi.

Terdapat tiga alternatif strategi yang dipertimbangkan oleh JBKK untuk mengatasi permasalahan kelebihan beban gudang, yaitu pertama, menyewa lahan disamping perusahaan dan melakukan investasi pembangunan gudang; kedua, menyewa gudang; dan ketiga, membeli tanah dan membangun gudang. Metode yang digunakan untuk menentukan pilihan strategi perluasan gudang barang jadi adalah dengan AHP.

1.6 Sistematika Tesis

Penelitian ini ditulis dalam lima bab dengan ringkasan isi sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Pada bab ini menguraikan latar belakang dilaksanakannya penelitian, rumusan masalah yang diangkat, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas teori-teori yang dijadikan basis analisis, ringkasan penelitian terdahulu, kerangka konseptual penelitian, dan pengembangan hipotesis.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Pada bab ini memuat deskripsi mengenai jenis penelitian, kriteria pemilihan strategi perluasan gudang, responden penelitian, data dan metode pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan hasil – hasil yang telah didapat pada metode penelitian dengan tools yang digunakan sehingga dapat memberikan hasil secara kuantitatif yang dapat diusulkan kepada manajemen.

BAB 5: PENUTUP

Pada bab ini memaparkan penarikan kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, dan saran untuk menjawab tujuan dari penelitian.