

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Salah satu dari tiga kebutuhan primer manusia adalah kebutuhan papan atau tempat tinggal. Kebutuhan akan tempat tinggal ini akan semakin bertambah seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk. Menurut perkiraan yang dinyatakan wakil presiden Prof. Dr. (HC.) K. H. Ma'ruf Amin pada media berita Kompas (Purnamasari, 2021), pada tahun ini kebutuhan rumah di Indonesia mencapai angka 11,4 juta *unit*. Menurut portal berita Media Indonesia (Nurchayadi, 2021), kebutuhan rumah diprediksi meningkat hingga 70% dalam satu dekade ke depan. Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Dr. (H.C.) Ir. Airlangga Hartarto M.B.A., M.M.T., IPU. menyebutkan sektor properti menjadi salah satu faktor peningkatan ekonomi. Peningkatan kebutuhan ini juga berarti peningkatan dalam kebutuhan bahan bangunan atau bahan konstruksi. Kondisi ini menjadi peluang yang baik bagi sebuah usaha toko bangunan untuk mendapatkan keuntungan. Agar keuntungan yang didapatkan oleh sebuah usaha dapat lebih maksimal maka sebuah perusahaan bisa meningkatkan penjualan yang didapatkan atau mengurangi biaya yang dikeluarkan.

Salah satu hal penting yang perlu diperhatikan agar penjualan yang didapatkan lebih maksimal adalah strategi atau cara dalam memasarkan produk ke konsumen. Dengan menerapkan strategi atau metode pemasaran yang tepat maka sebuah perusahaan akan dapat menjangkau lebih banyak konsumen dan meningkatkan kemungkinan penjualan produk yang ditawarkan. Selain dari sisi pemasaran, perusahaan juga harus memperhatikan kualitas produk yang dijual. Dalam kasus ini produk yang dijual adalah kayu yang merupakan produk alam yang kualitasnya bisa beragam dan mempunyai umur simpan yang lebih singkat dibandingkan produk yang bukan termasuk produk alam. Kayu yang dijual harus mempunyai kualitas yang baik agar tingkat kepercayaan pelanggan saat melakukan pembelian di toko meningkat dan melakukan pembelian ulang di kemudian hari. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya tidak menyimpan kayu yang dijual terlalu lama.

Hal penting lain agar keuntungan yang diperoleh menjadi maksimal adalah mengurangi biaya yang dikeluarkan. Biaya ini dapat berupa biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan yang meliputi biaya simpan barang, biaya

pembelian bahan baku atau barang, biaya pesan, dan biaya lainnya. Biaya lain yang dimaksud di sini bisa berupa biaya kerugian apabila terdapat kayu yang kualitasnya menurun pada saat disimpan. Apabila tidak dikelola dengan baik, biaya-biaya ini bisa membengkak dan mengurangi keuntungan yang diperoleh perusahaan. Biaya ini dapat ditekan apabila diterapkan sistem yang mampu mengelola persediaan dan sistem penyimpanan kayu yang dijual perusahaan, namun beberapa toko konstruksi skala kecil seperti pada UD Sariyasa belum mempunyai sistem pengelolaan ini.

UD Sariyasa merupakan sebuah toko bangunan dan *supplier* kayu yang berlokasi di Jalan Sawira No. 2, Lingkungan Anyar Kaja, Kerobokan, Kuta Utara, Badung, Bali. UD Sariyasa tidak hanya menjual barang namun juga menyediakan jasa pemrosesan kayu berupa jasa serut, profil, hingga potong. Toko ini menjual berbagai bahan bangunan dan beberapa jenis kayu seperti kayu kamper, kayu bengkirai, dan kayu merbau. Pada penjualan kayu, UD Sariyasa lebih berfokus pada penjualan kayu kamper oleh karena itu jumlah stok yang dimiliki lebih banyak daripada jenis kayu lainnya. Terdapat beberapa ukuran kayu kamper yang dijual pada toko ini yakni ukuran 6x12x400 cm, ukuran 4x6x400 cm, ukuran 6x15x400 cm, ukuran 3x5x400 cm, ukuran 2x3x400 cm, ukuran 5x7x400 cm, 6x10x400 cm, dan 2x20x400 cm. Kayu kamper dijual ke pelanggan dalam bentuk balok kayu tanpa ada minimal pembelian, jadi pembeli bisa membeli beberapa batang kayu saja sesuai kebutuhan. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan maka UD Sariyasa harus menyetok kayu kamper dengan berbagai ukuran tersebut. Kayu-kayu yang dijual oleh UD Sariyasa ini diperoleh dari *supplier* besar yang menjual kayu dengan harga lebih murah dibandingkan yang ditawarkan retail. Harga yang dipatok untuk kayu kamper ini berbeda sesuai dengan ukurannya.

Pada awal berdirinya UD Sariyasa, toko ini membeli kayu kamper dari *supplier* utama yang berasal dari Surabaya. Selain *supplier* dari luar Bali, terkadang toko juga membeli dari *supplier* yang berada di Bali apabila stok kayu yang ada tidak cukup untuk memenuhi permintaan konsumen. Hal ini dikarenakan membeli dari *supplier* yang berada di Bali membutuhkan *lead time* yang lebih cepat yakni sekitar 2 hari agar barang sampai di toko, sedangkan membeli dari *supplier* luar Bali membutuhkan waktu 1 minggu. Akan tetapi, harga pokok kayu pada *supplier* yang ada di Bali lebih mahal sekitar 800.000 rupiah per kubik dibandingkan *supplier* luar Bali. Jumlah kayu yang dibeli oleh toko ini berdasarkan perkiraan

permintaan pelanggan, karena masih menggunakan perkiraan maka terkadang terjadi kekurangan stok yang mengharuskan toko membeli dari *supplier* di Bali. Metode pembelian tersebut tidak menimbulkan masalah yang signifikan pada saat kondisi ekonomi normal namun permasalahan muncul saat pandemi terjadi. Pandemi mengakibatkan penjualan kayu di UD Sariyasa ini menurun secara signifikan. Penurunan penjualan ini ditunjukkan pada rekap data penjualan kayu di tahun 2019 yang pada saat itu kayu ukuran 4x6x400 cm bisa terjual sekitar 3000 batang atau senilai 290 juta rupiah, sedangkan di tahun 2020 kayu ukuran tersebut hanya terjual sekitar 1200 batang atau senilai 109 juta rupiah. Kayu lain dengan ukuran berbeda juga mengalami penurunan yang cukup signifikan. Akibat dari penurunan ini UD Sariyasa sempat mengalami kondisi *overstock* dan beberapa kayu yang terlalu lama disimpan mengalami penurunan kualitas. Kayu yang telah mengalami penurunan kualitas ini akan menjadi masalah bagi toko karena akan sulit untuk dijual ke pelanggan atau bahkan sampai tidak bisa dijual karena tidak layak pakai. Kalaupun akan dijual, kayu *reject* ini akan dijual dengan harga murah. Selain itu, juga terjadi pengendapan dana pada stok yang lama tersimpan sehingga membuat perputaran dana perusahaan terhambat.

Upaya yang dilakukan oleh perusahaan terkait kondisi ini adalah dengan mulai mengurangi stok kayu yang dijual. Sebelumnya toko menstok kayu sebanyak 5-3 kubik per ukuran kayu, kemudian dikurangi menjadi sekitar 1 kubik kayu per ukurannya. Selain itu pihak toko juga mengganti *supplier* utamanya dengan membeli kayu dari *supplier* alternatif yang berada di Bali karena *lead time* yang lebih cepat dan tidak ada jumlah minimal pembelian. Kebijakan yang diterapkan ini bertujuan untuk mencegah terjadinya pengendapan dana yang berlebih sehingga *cash flow* perusahaan lebih sehat. Kebijakan ini berhasil mencegah terjadi *overstock* atau pengendapan dana pada stok kayu, namun berimbas pada profit yang didapatkan karena harga pokok yang lebih mahal.

Pemilik toko mengeluhkan tentang penurunan profit yang terjadi tiap tahunnya. Hal ini terjadi karena penurunan penjualan kayu seperti yang disebutkan sebelumnya. Selain itu, kebijakan untuk mengubah *supplier* yang awalnya berasal dari luar Bali menjadi *supplier* dari Bali membuat penurunan margin profit penjualan karena harga pokok *supplier* Bali yang lebih mahal. Kebijakan ini membuat pemilik merasa kurang puas terhadap jumlah profit yang diperoleh. Dari sisi staf kantor, kebijakan yang diambil oleh perusahaan untuk mengurangi stok dan mengganti *supplier* merupakan usulan dari staf kantor yang

mengkhawatirkan terjadinya pengendapan dana. Perubahan *supplier* menjadi *supplier* yang berada di Bali dilakukan karena perbedaan *lead time* yang lebih cepat dan tidak adanya minimal pembelian dibandingkan membeli dari *supplier* luar Bali. Keputusan ini dinilai lebih bijak oleh staf kantor agar *cash flow* stabil, selain itu karena terdapat keterbatasan modal untuk melakukan pembelian yakni sebesar maksimal 90 juta rupiah per sekali pemesanan. *Cash flow* perlu dijaga karena terdapat beberapa keperluan yang harus ditanggung seperti keperluan biaya operasional perusahaan berupa biaya transport untuk pengiriman barang lainnya, biaya gaji karyawan dan pekerja lepas pada pemrosesan kayu.

Pemilik toko menginginkan kebijakan lama yakni membeli dari *supplier* luar Bali diterapkan karena *margin profit* yang lebih besar. Namun pihak staf kantor merasa kebijakan tersebut berisiko mengganggu *cash flow* perusahaan karena perlu modal yang cukup besar dalam sekali pembelian pada *supplier*. Selain itu, menurut staf kantor perlu perencanaan yang matang jika ingin menerapkan kebijakan tersebut agar tidak terjadi pengendapan dana yang lama pada stok kayu. Kurangnya persiapan juga dapat menyebabkan dampak buruk lainnya seperti peningkatan biaya dan kerusakan stok kayu akibat terlalu lama disimpan. Terdapat batasan lain yang mempengaruhi pengambilan keputusan yakni batasan dari *supplier* itu sendiri. Untuk *supplier* yang berasal dari luar Bali terdapat minimal pembelian yaitu 5-8 kubik per sekali pesan dengan ongkos kirim sekitar 300 ribu rupiah dan *lead time* 1 minggu. Sedangkan untuk *supplier* yang berada di Bali tidak mempunyai batas minimal pembelian per sekali pesan dengan ongkos kirim 100 ribu rupiah dan *lead time* 2 hari. Selain itu terdapat perbedaan harga seperti yang disebutkan sebelumnya yakni harga pokok *supplier* luar Bali lebih murah sampai dengan 800 ribu rupiah dibandingkan *supplier* di Bali.

Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan adalah penurunan profit per tahunnya. Masalah ini disebabkan oleh beberapa akar permasalahan seperti biaya yang meningkat, penjualan yang menurun, dan margin profit yang menurun. Sehingga diperlukan solusi yang mampu menyelesaikan salah satu atau semua akar permasalahan tersebut. Namun perusahaan ini belum mempunyai sistem yang mampu mengoptimalkan profit perusahaan berdasarkan kondisi pasar dan masalah yang tengah dihadapi. Untuk itu perlu dilakukan perbaikan dan evaluasi terhadap kebijakan yang telah diambil. Atau pun

membuat kebijakan baru sehingga usaha ini dapat berjalan dengan performa yang optimal.

Salah satu indikator yang bisa digunakan untuk mengukur performa perusahaan atau solusi yang akan diterapkan adalah *inventory turnover*. *Inventory turnover* yang rendah mengindikasikan penjualan perusahaan yang lemah atau kemungkinan terjadi pengendapan *inventory*. Namun di sisi lain *inventory turnover* yang tinggi belum tentu baik bagi perusahaan. *Inventory turnover* yang tinggi menandakan penjualan yang tinggi namun hal ini juga berarti perusahaan tidak mempunyai *inventory* yang cukup untuk memenuhi permintaan sehingga menimbulkan biaya lain. Oleh karena itu, pada penelitian ini meningkatkan *inventory turnover* menjadi *critical success factor*.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil observasi yang telah dilakukan maka dapat ditentukan masalah yang sedang dihadapi UD Sariyasa adalah perusahaan tidak mampu meningkatkan *inventory turnover* kayu kamper tanpa mengganti supplier yang membuat harga pokok kayu lebih mahal.

1.3. Tujuan Penelitian

Setelah dapat merumuskan permasalahan yang ditemukan pada UD Sariyasa maka tujuan dilakukannya penelitian ialah:

- a. Meningkatkan *inventory turnover* kayu kamper agar *cash flow* tetap stabil pada perusahaan.
- b. Meningkatkan penjualan kayu kamper atau mengurangi biaya persediaan kayu kamper.
- c. Merancang *tool* yang bisa digunakan perusahaan secara berkelanjutan untuk meningkatkan *inventory turnover*.

1.4. Batasan masalah

Pada penelitian ini terdapat beberapa batasan sebagai berikut:

- a. Data penjualan kayu kamper yang digunakan adalah dari awal tahun 2019 sampai bulan Juni 2022.
- b. Jenis kayu yang akan ditinjau adalah jenis kayu kamper karena *margin profit* yang tinggi dibanding kayu lainnya dan pemilik lebih banyak menstok jenis kayu ini.

- c. Harga pokok dan jual kayu yang digunakan adalah harga terbaru karena harga kayu yang fluktuatif setiap periode.

