

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap sistem terpadu atau yang sering disebut orang awam sebagai perusahaan memiliki tujuan, visi, dan misi yang berbeda tergantung jenis sistem terpadu atau perusahaan yang dijalankan. Dalam mencapai tujuan dari sistem terpadu atau perusahaan diperlukan dukungan dan keserasian antara pihak internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Tidak terkecuali usaha bidang makanan dan minuman. Salah satu usaha yang banyak ditemukan di Indonesia dan menyumbang lebih dari sepertiga atau sebesar 37,77% dari PDB industri pengolahan non-migas pada triwulan I tahun 2022 yaitu industri makanan dan minuman (Limanseto, 2022). Salah satu makanan yang berasal dari Indonesia ialah tempe.

Tempe merupakan makanan tradisional Indonesia yang berbahan dasar dari biji kedelai dan “ragi tempe” yang diproses melalui fermentasi dan sudah cukup dikenal di beberapa negara lain. Makanan tradisional ini secara pasti telah diproduksi dan dikonsumsi secara turun-temurun oleh masyarakat pulau Jawa khususnya Surakarta dan Yogyakarta dari abad ke-16 (Badan Standarisasi Nasional, 2012). Menurut Badan Pusat Statistik yang mendata 514 kabupaten/kota, pada tahun 2021, konsumsi per kapita makanan tradisional tempe dari masyarakat Indonesia rata-rata menunjukkan angka 0,109 per minggu dan terbesar yaitu 0,292 per minggu di Pasuruan. Hal tersebut menjadikan Indonesia menjadi negara dengan produsen tempe yang terbesar di dunia dan menjadi negara dengan pasar komoditas kedelai terbesar di benua Asia dengan bahan baku kedelai impor dari luar negeri. Produsen tempe tersebar di berbagai daerah Indonesia dari yang besar sampai kecil. Salah satunya adalah usaha Tempe Murni Fatisha.

Tempe Murni Fatisha memproduksi tempe murni di Banguntapan, Bantul dan memasarkannya di Pasar Tradisional Beringharjo dengan permintaan dari pelanggan paling tinggi mencapai angka produksi sebesar 170 kg/hari dengan empat tenaga kerja produksi pada tahun sekitar 2017 sampai 2018. Tempe Fatisha sebelumnya menjual produk dengan ukuran dan variasi harga sebesar Rp2.500 dengan dimensi $\pm 13 \times 12 \times 2,5$ cm, Rp3.000 dengan dimensi $\pm 14 \times 12 \times 2,5$ cm, Rp5.500 dengan dimensi $\pm 22 \times 12 \times 2,5$ cm, dan Rp6.500 dengan dimensi

±25 x 12 x 2,5 cm. Hal tersebut terjadi pada waktu sebelum kenaikan harga bahan baku kedelai yang seharga Rp7.000/kg dan dampak dari Pandemi Covid-19 yang harga bahan baku kedelai naik hingga paling tinggi menjadi Rp16.000/kg serta persaingan pasar tempe yang membuat permintaan pelanggan terhadap Tempe Murni Fatisha menurun.

Observasi dan wawancara penelitian dilakukan dengan tiga *stakeholders*, yaitu pemilik usaha, pekerja produksi dan pelayanan, dan pelanggan tempe untuk mendapatkan informasi yang aktual terkait permasalahan yang ada. Pemilihan *stakeholder* ini didasarkan pada penilaian proses bisnis dan permasalahan yang ada berdasarkan observasi dan wawancara dengan pemilik usaha dengan permasalahan yang terdapat pada penjualan produk sehingga dipilih ketiga *stakeholders* tersebut.

Terdapat faktor penyebab pelanggan dari pasar tradisional menurun dan lebih memilih berbelanja pada pasar modern dan supermarket. Saat ini, harga bahan baku kedelai mencapai angka Rp12.000/kg sehingga *income* perusahaan menurun dan berdampak pada penurunan jumlah produksi dan pemangkas jumlah tenaga kerja. Perusahaan merespon kenaikan harga kedelai tersebut dengan mengurangi ukuran dari tempe dengan harga yang sama sebelum kenaikan bahan baku kedelai tersebut. Kenaikan harga bahan baku yang hampir dua kali lipat dari harga awal ini mengakibatkan perusahaan memperkecil keuntungan dalam penjualan agar ukuran yang direduksi tidak terlalu signifikan.

Penurunan penjualan dari tahun ke tahun menunjukkan angka yang signifikan dari tahun 2018. Pada tahun 2021, produksi tempe per harinya menunjukkan angka sekitar 70 sampai 90 kg kedelai per hari dengan dua pekerja produksi. Saat ini, usaha ini memproduksi tempe murni sebesar 40kg kedelai per hari dan menghasilkan ± 150 bungkus tempe murni dengan seorang tenaga kerja produksi, dan menjual tempe murni dengan variasi ukuran serta harga yaitu Rp5.000, Rp6.000, dan Rp7.000 per pcs. Hal tersebut menunjukkan terdapat penurunan penjualan dan produksi sekitar 44% sampai 56% dibandingkan tahun 2021. Jumlah produksi akan bertambah umumnya pada waktu Bulan Ramadhan dan sekitar Hari Raya Idul Fitri karena permintaan yang naik, tetapi mulai tahun 2022, Tempe Fatisha tidak pernah menaikkan volume produksi karena jika dilakukan perhitungan laba yang diperoleh sedikit dengan tambahan upah biaya karyawan

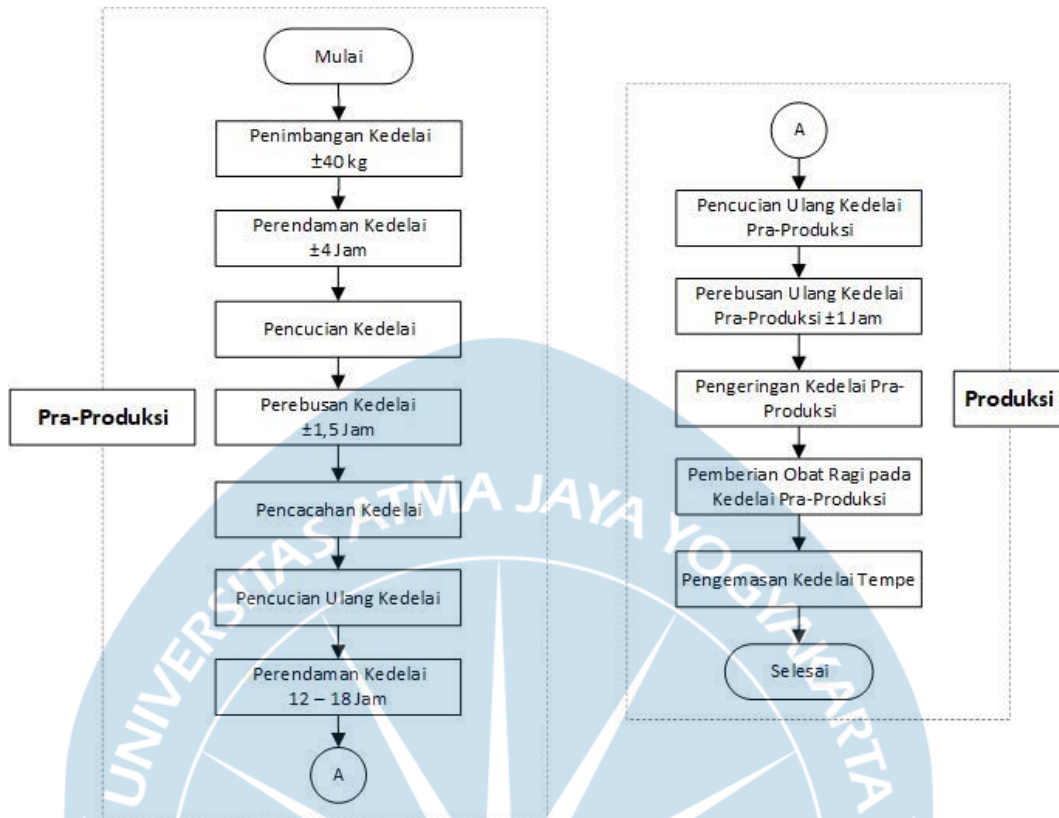
saat hari raya. Perbandingan variasi ukuran produk sebelum dan setelah kenaikan harga bahan baku dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Perubahan Variasi Produk Tempe

No.	Variasi Harga Lama Produk (Rp)	Dimensi Lama Produk (cm)	Variasi Harga Baru Produk (Rp)	Dimensi Baru Produk (cm)
1	2.500	±13 x 12 x 2,5	-	-
2	3.000	±14 x 12 x 2,5	-	-
3	5.500	±22 x 12 x 2,5	5.000	±20 x 10 x 2,5
4	6.500	±25 x 12 x 2,5	6.000	±23 x 10 x 2,5
5	-	-	7.000	±25 x 10 x 2,5

Produk tempe yang diproduksi sehari baru terjual habis sekitar dua sampai tiga hari kerja. Waktu operasional produksi Tempe Murni Fatisha rata-rata antara tujuh jam kerja sampai sembilan jam kerja per hari dengan tujuh hari kerja per minggu atau tidak ada libur.

Permasalahan selanjutnya yaitu pada pekerja produksi yang berjumlah satu tersebut merasa bobot kerja yang diberikan terlalu banyak karena bekerja sendiri dan peralatan yang digunakan juga relatif tradisional. Selain itu, penurunan penjualan tempe menyebabkan biaya operasional yang menurun dan pemilik merasa biaya untuk tenaga kerja tambahan itu cukup besar. Pekerja menangani tiap tahapan produksi, mulai dari pra-produksi dan produksi, dengan bobot pada tahapan produksi yang dikerjakan bersamaan dengan tahapan pra-produksi pada setiap harinya. Gambar 1.1 menunjukkan tahapan produksi yang dilakukan oleh pekerja produksi.



Gambar 1.1. Tahapan Produksi Tempe

Penurunan permintaan dari pelanggan terhadap Tempe Fatisha menurut pemilik yaitu karena persaingan harga antara penjual tempe. Pada pasar tradisional Beringharjo ditemukan penjual- penjual lainnya sekitar 10 penjual tempe pada Lantai 1, satu lantai dengan Tempe Fatisha, dan beberapa penjual tempe lainnya baik pada Lantai 2 dan di bagian luar Pasar Beringharjo. Terdapat penjual tempe yang menjual tempe dengan harga yang lebih murah, tetapi kualitas dari produk lebih rendah dengan harga yang lebih murah dari Tempe Fatisha. Tempe Murni Fatisha menjual tempe dengan bahan baku kedelai impor yang memiliki ukuran yang lebih besar dari kedelai lokal, dengan membeli pada *supplier* kedelai tetap karena ukuran kedelai besar dan sudah bersih. Tempe Fatisha memesan bahan baku kedelai sebanyak 10 karung sampai 15 karung per 18 hari. Produk Tempe Fatisha mampu bertahan kesegarannya sampai tiga hari karena memiliki proses produksi yang baik dan bersih. Menurut pemilik Tempe Fatisha, penjual dengan harga yang lebih murah memproduksi tempe dengan proses pencacahan dan pencucian untuk memisahkan kulit kedelai yang kurang baik. Tempe tersebut hanya dapat bertahan kesegarannya sampai dua hari dan rasanya sudah akan mulai berubah. Faktor selanjutnya yang mendukung penurunan permintaan

pelanggan dari Tempe Fatisha ini yaitu persaingan dengan kompetitor lain dan penjual pada pasar modern atau umumnya *supermarket* pada saat dan setelah pandemi Covid-19.

Hasil wawancara singkat dengan *stakeholder* konsumen pada penjual tempe kompetitor di Pasar Beringharjo, narasumber menjawab bahwa alasan membeli tempe pada penjual lainnya adalah harga yang lebih murah dengan kualitas tempe yang tidak berbeda jauh dan kurang mengenal Tempe Murni Fatisha serta preferensi konsumen lebih memilih produk tempe dengan merek lebih dikenal. Sementara itu, berdasarkan jawaban pelanggan tetap Tempe Fatisha, pembeli merasa kualitas yang baik dari produk dan tidak bermasalah dengan selisih harga yang kecil serta sudah cocok dengan produk tempe ini. Bahan baku dan produk yang dihasilkan objek itu berkualitas serta tempat berjualan yang bersih, tetapi usaha ini belum memiliki strategi untuk meningkatkan penjualan yang tepat. Berdasarkan observasi dan wawancara dengan *stakeholder*, pemilik usaha kurang memiliki ilmu dan pengetahuan tentang perancangan strategi peningkatan penjualan. Usaha Tempe Fatisha berfokus pada produksi dan penjualan di pasar tradisional saja.



Gambar 1.2. Produk Tempe Fatisha

Sumber: Dokumentasi Pribadi

1.2. Pemetaan dan Penelusuran Akar Masalah

Permasalahan dari objek Tempe Murni Fatisha yaitu penurunan penjualan tempe. Secara umum, terjadi penurunan penjualan pada penjual tempe lainnya pada Pasar Beringharjo. Kenaikan harga bahan baku kedelai menjadi Rp12.000/kg dari yang sebelumnya Rp7.000/kg menjadi salah satu akar penyebab penurunan penjualan tempe pada objek. Penjual merespon kenaikan harga bahan baku kedelai dengan mengurangi ukuran kedelai dan menaikkan harga jual serta mengurangi beberapa variasi ukuran tempe yang sebelumnya dijual. Variasi ukuran dan harga produk dari yang awalnya Rp2.500 dengan dimensi $\pm 12 \times 10 \times 2,5$ cm, Rp3.000 dengan dimensi $\pm 13 \times 10 \times 2,5$ cm, Rp5.500, dan Rp6.500 per pcs, menjadi Rp5.000 dengan dimensi $\pm 20 \times 10 \times 2,5$ cm dan berat $\pm 4,3$ gram serta volume 85 bungkus tempe, selanjutnya harga Rp6.000 dengan dimensi $\pm 23 \times 10 \times 2,5$ cm dan berat 4,8 gram serta volume 45 bungkus tempe, dan Rp7.000 dimensi $\pm 25 \times 10 \times 2,5$ cm dan berat 5 gram per pcs serta volume 20 bungkus tempe. Terjadi eliminasi produk tempe dengan harga Rp2.500 dan Rp3.000 karena keuntungan sedikit dan sumber daya yang dikeluarkan lebih banyak, selanjutnya produk dengan harga Rp5.500 dan RpRp6.500 dipangkas harga jualnya sebesar Rp500 dengan pengurangan dimensi panjang masing-masing sebesar $\pm 1 - 2$ cm.

Persaingan yang ketat pada masa pandemi Covid-19 yang mengakibatkan penurunan penjualan dari Tempe Murni Fatisha hingga saat ini menjadi salah satu akar masalah pada usaha ini. Beberapa kompetitor menjual tempe dengan harga yang lebih murah sekitar Rp500 sampai Rp1000 per pcs dari Tempe Fatisha, namun kualitas dan ketahanan kesegaran tempe yang masih di bawah produk Tempe Fatisha. Kualitas yang dimaksud adalah proses pencacahan kulit kedelai yang tidak bersih sehingga tempe lebih cepat untuk berubah rasa lebih asam. Kompetitor lain yang memiliki kualitas tempe yang bagus memiliki strategi pemasaran yang baik untuk meningkatkan jumlah penjualannya. Beberapa ada yang memberikan potongan harga untuk pembelian jumlah banyak. Beberapa penjual tempe lainnya memiliki strategi penjualan dengan konsinyasi atau kerja sama dengan pihak penyalur pada toko sayur dan penjual sayur keliling dengan difasilitasi pengantaran produk sampai tempat pihak penyalur.

Akar penyebab penurunan penjualan selanjutnya yaitu faktor yang mempengaruhi pembeli tempe membeli tempe pada penjual lain. Berdasarkan wawancara singkat dengan pembeli tempe pada Pasar Beringharjo mengenai faktor yang

mempengaruhi membeli tempe pada penjual tertentu, pelanggan memilih tempe dengan harga yang lebih murah, sedangkan terdapat penjual tempe yang menjual tempe dengan harga yang lebih murah dari Tempe Fatisha. Lalu, terdapat pembeli tempe pada Pasar Beringharjo yang belum mengetahui mengenai penjual Tempe Fatisha dan produknya. Sedangkan pemilik Tempe Fatisha menjual tempe murni dengan bahan baku kedelai impor dan proses produksi yang baik, serta volume tempe yang padat pada setiap produknya. Pengenalan produk Tempe Fatisha juga terbatas pada lapak di Pasar Beringharjo saja.

Akar penyebab penurunan penjualan tempe pada Tempe Fatisha selanjutnya yaitu sumber daya manusia (SDM) yang kurang efektif dalam mempertahankan ataupun meningkatkan penjualan produk. Pengurangan pekerja akibat faktor internal dan eksternal yang mengakibatkan SDM produksi menjadi sebanyak satu orang dan SDM pelayanan yang menjaga lapak sebanyak satu orang merupakan salah satu faktor dan respon dari penurunan penjualan produk. Beban kerja produksi dalam memproduksi tempe dengan kedelai sebesar 40kg/hari merupakan beban kerja yang berat menurut pekerja produksi. Peningkatan volume produksi juga tidak dapat dilakukan karena biaya operasional yang perhitungannya tidak profit untuk usaha dengan data penjualan yang tidak menunjukkan potensi peningkatan. Penurunan penjualan pada lapak pemasaran terjadi cukup sering seperti yang keterangan oleh pekerja pelayanan atau pemasaran. Terjadi perubahan pola pembelian pelanggan pada segi waktu karena penurunan penjualan, umumnya pekerja pelayanan mulai berjualan pada pukul 03.30 berganti menjadi antara ±04.00 – 04.30 karena sepiunya pelanggan pada pukul 03.30. Selanjutnya penjualan sebelumnya dilakukan sampai pukul 16.00, menjadi pukul antara ±14.00 – 14.30 karena sudah sangat jarang pelanggan membeli. Serta penjualan sering terdapat sisa produk yang tidak terjual ±15 – 35 bungkus dari 150 bungkus tempe.

Pemilik Tempe Fatisha menginginkan peningkatan penjualan dengan mempertahankan kualitas dari produk tanpa menambah beban biaya operasional secara signifikan. SDM pelayanan yang bertugas untuk mengantarkan produk menuju lapak dan memasarkannya di pasar menginginkan penjualan ditingkatkan menggunakan tambahan metode penjualan lain, sedangkan SDM produksi menginginkan peningkatan penjualan tanpa menambah beban kerja. Pelanggan atau pembeli tempe membeli tempe dengan harga yang murah dan kualitas bagus. Usaha Tempe Fatisha dan produknya belum terlalu dikenal oleh konsumen tempe dan metode serta pemasaran penjualan masih konvensional dengan tidak adanya

SDM untuk strategi peningkatan penjualan. Pertanyaan dan jawaban *stakeholders* dapat dilihat pada Lampiran 2.

1.3. Rumusan Masalah

Rumusan masalah diambil dari latar belakang, pemetaan, dan penelusuran akar masalah yang telah dijelaskan dalam melakukan penelitian ini. Rumusan permasalahan yang ditemukan pada penelitian di Tempe Murni Fatisha yaitu penurunan penjualan produk tempe.

1.4. Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah meningkatkan volume penjualan produk Tempe Fatisha dengan indikator keberhasilan atau *Critical Success Factor* (CSF) berupa peningkatan penjualan tempe sebesar $\pm 20\%$ sehingga stok produksi habis pada hari penjualan, tanpa penambahan biaya operasional atau tenaga kerja produksi tambahan. Nilai persentase CSF dihitung dari perhitungan maksimal sisa produk tidak terjual yaitu sekitar 25 bungkus tempe dari sekitar 150 bungkus tempe per hari.

1.5. Batasan

Permasalahan yang terdapat pada Tempe Murni Fatisha yang memerlukan peningkatan penjualan tempe membutuhkan identifikasi dan analisis pada elemen-elemen yang terdapat di dalamnya. Batasan masalah pada penelitian untuk menjaga topik permasalahan dan menjabarkan kondisi yang membatasi usulan dari penyelesaian masalah berdasarkan latar belakang dan diskusi dengan pemilik. Terdapat beberapa batasan masalah dari penelitian ini, yaitu:

1. Data dikumpulkan pada lokasi langsung penjualan Tempe Fatisha.
2. Penelitian dilakukan pada bulan September 2022 sampai dengan bulan Juli 2023.
3. Produk yang dibahas yaitu tempe dengan tingkat kematangan dan umur sehari dari waktu produksi.