

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha saat ini begitu pesat terutama dengan adanya kecenderungan ke arah pasar global. Dampak globalisasi apabila dilihat dari sudut pelanggan (*customers*), akan menyebabkan meningkatnya harapan akan mutu produk atau jasa yang dihasilkan. Dampak globalisasi juga menuntut pihak produsen dalam hal penyebaran produksi yang cepat kepada pelanggan maupun kebutuhan para pelanggan yang selalu berubah-ubah. Tuntutan tersebut pada akhirnya mengharuskan produsen untuk selalu dapat konsisten dalam memuaskan para pelanggan di manapun dan kapanpun. Melihat kondisi tersebut, maka sangatlah wajar jika beberapa pakar memprediksi bahwa hanya produsen yang selalu meningkatkan kualitas dan kuantitas sesuai dengan harapan pelanggan, yang akan tetap bertahan di dalam persaingan global tersebut.

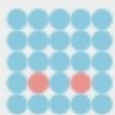
Krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak tahun 1997 telah mengakibatkan turbulensi hebat dalam lingkungan bisnis di negara ini. Salah satu langkah solusi untuk menghadapi hal tersebut yaitu dengan mengembangkan sektor agribisnis dan agroindustri (Gumbira-Sa'id dan Muttaqin, 1998). Sektor pertanian tergolong sektor yang potensial untuk dikembangkan sebab produk pertanian umumnya berbasiskan sumberdaya domestik, seperti kopi, coklat, lada, jagung, ubi, padi dan lain-lain.

Keberhasilan Indonesia dalam meningkatkan produksi padi selama PJP I telah mengubah status Indonesia dari negara dengan tingkat keamanan



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

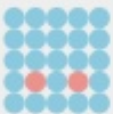


pangan rendah selama periode 1969 –1971 ke tingkat keamanan tinggi sejak periode 1990 – 1992 (Faqi, 1997). Status keamanan pangan tersebut diukur dari tingkat ketidacukupan pangan dan *Aggregate Household Food Security Index* (AHFSI).

Salah satu usaha untuk meningkatkan produksi pangan adalah melalui intensifikasi. Pengembangan dan pelepasan varietas padi unggul merupakan salah satu faktor penting yang dapat memberikan sumbangan nyata dalam peningkatan produksi pangan (beras) nasional. Keberhasilan usaha tersebut sangat tergantung pada adopsi dan distribusi teknologi baru. Banyak teknologi dan penemuan baru disalurkan ke petani melalui benih, sehingga manfaat teknologi tersebut hanya akan terasa apabila benihnya tersedia (Soejadi dan Nugraha, 1992). Penerapan teknologi baru yang menghasilkan benih padi varietas unggul tentunya memberikan dampak positif terhadap upaya peningkatan produksi padi.

Selama PJP I telah dilepas 77 varietas unggul padi sawah, 8 varietas unggul padi pasang surut, dan 15 varietas unggul padi gogo. Akibat dari itu produktivitas padi naik dari 2,24 ton/ha pada tahun 1969 menjadi 44,32 ton/ha pada tahun 1997. Permintaan akan padi masih terus meningkat sejalan dengan kenaikan jumlah penduduk. Menurut perkiraan, kebutuhan padi akan terus meningkat sampai tahun 2003 dengan laju kenaikan 2,48 persen per tahun (Faqi, 1997).

Upaya peningkatan produksi padi pada PJP II menghadapi tantangan yang lebih berat, tetapi peluangnya cukup besar tergantung kepada kemampuan menangani tantangan tersebut. Kinerja produksi pertanian



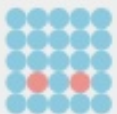


sepanjang tahun 1998 memang semakin anjlok di tengah krisis yang berkepanjangan saat ini. Angka ramalan BPS menunjukkan total produksi padi 1998 hanya sekitar 48.472 juta ton atau turun hampir 1,83 % dibanding angka tetap 1997 sebesar 49.377 juta ton.

Pada dasarnya sasaran-sasaran teknis guna mendukung pencapaian target peningkatan produksi padi relatif terpenuhi (Rasahan, 1999). Luas areal panen, misalnya pada tahun 1998 terhitung masih luas. Bahkan dari hitungan angka sementara maka luas areal panen 1998 lebih luas dibanding 1997. Namun usaha tani di saat krisis saat ini banyak menemui hambatan menyangkut kelancaran penyediaan sarana produksi pertanian terutama pupuk dan benih padi varietas unggul.

Tidak dapat dipungkiri bahwa salah satu faktor yang sangat menentukan dalam kegiatan budidaya tanaman adalah memilih benih. Benih yang akan digunakan tentulah benih yang bermutu tinggi, yaitu benih yang telah disertifikasi dan diperoleh dari jenis tanaman unggulan. Apabila benih yang digunakan bukan merupakan benih unggulan, maka hasil yang akan diperoleh biasanya kurang produktif dan tidak bermutu baik.

Dalam rangka menunjang peningkatan produksi pangan, khususnya melalui penyediaan dan penggunaan benih unggul bermutu tinggi, maka pemerintah mulai membangun dan mengembangkan industri perbenihan yang modern dan mutakhir sebagaimana yang ingin dicapai dalam GBHN 1988, yaitu *"pemerintah memberi peluang yang cukup besar bagi tumbuh dan berkembangnya industri benih sebagai salah satu usaha memenuhi kebutuhan benih yang terus meningkat"*, perbenihan ini harus mampu





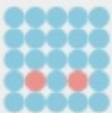
menyediakan benih bermutu baik yang dapat menjadikan bentuk pertanian yang maju, efisien, dan tangguh. Benih padi sebagai produk teknologi yang dihasilkan dari proses industri, dapat menjamin kemampuan pertanian bila dikelola secara maju dan efisien, asalkan benih padi itu bersumber dari benih padi dengan sifat-sifat genetik yang memang diupayakan untuk menunjang efisiensi pertanian. Namun pada kenyataannya, saat ini benih berlabel yang menjamin benih dengan kualitas yang bermutu tinggi (bersertifikat) baru digunakan petani sekitar 30 – 35 persen (Baharsjah, 1997).

Salah satu upaya pemerintah dalam mengatasi hal tersebut diatas yaitu dengan mengadakan penyuluhan mengenai fungsi dan peranan benih unggul dalam peningkatan produksi disamping promosi yang terus menerus. Selain itu, pemerintah tetap memberikan subsidi benih kepada perusahaan benih BUMN agar harga benih dapat ditekan sampai pada tingkat yang dapat dibeli petani secara menguntungkan. Selain itu pemerintah memberi kredit lunak berbunga 16 persen per tahun pada perusahaan BUMN untuk meningkatkan pengadaan benih padi yang dibutuhkan pada tahun anggaran 1999 – 2000 (Bisnis Indonesia, 1999). Menurut Sujud *dalam* Bisnis Indonesia (1999), penyediaan benih padi sebenarnya dapat dioptimalkan melalui peningkatan calon benih termasuk mengorganisir para penangkar benih lebih baik lagi dengan membentuk koperasi perbenihan. Hal ini tentunya akan membuat posisi petani penangkar akan lebih kuat dan akses pasarnya lebih terjamin.

Industri benih yang ada sebagian besar merupakan usaha yang dikelola oleh BUMN dan/atau propinsi sedangkan peran swasta baik yang bersifat nasional atau multinasional masih relatif kecil, padahal dalam

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



kebijakan umum tentang perbenihan sudah sangat jelas bahwa industri benih ini secara bertahap akan dialihkan ke pihak swasta (Kuswanto, 1996). Sekarang ini yang berkembang baru penangkar-penangkar benih kecil dan biasanya yang dihasilkan oleh penangkar ini hanyalah benih tanaman pangan utama, seperti padi, kedelai dan jagung. Padahal kebutuhan benih nasional masih diatas rata-rata pengadaan benih yang tersedia (Tabel 1).

Tabel 1. Kebutuhan Benih Tanaman Pangan Nasional Tahun 1996 – 1998.

Jenis Tanaman Pangan	T a h u n		
	1996	1997	1998
Padi (ton)	277.823,00	250.448,00	184.428,00
Kedelai (ton)	112.154,00	62.892,00	60.791,00
Jagung (ton)	79.390,00	53.126,00	32.629,00

Sumber : Biro Pusat Statistik, 1999.

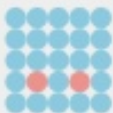
Di dalam industri perbenihan perencanaan produksi/penangkaran dan pengolahan sangat penting mengingat permintaan terhadap produk (benih padi bersih) dan bahan baku yang datang ke industri (benih sumber) tidak tetap, sehingga untuk setiap periode perlu direncanakan jumlah dan waktu produksi dan pengolahan yang dapat menghasilkan tingkat keuntungan yang optimal. Perencanaan produksi dan pengolahan yang baik adalah perencanaan yang memperhatikan faktor-faktor yang datangnya dari luar dan dari dalam, baik yang terkendali maupun yang tidak terkendali. Faktor-faktor tersebut antara lain, permintaan pasar terhadap benih tersebut, ketersediaan bahan baku, proses produksi, proses pengolahan, penyimpanan dan faktor-faktor produksi seperti manusia (tenaga kerja), mesin, modal dan manajemen.

PT. Sang Hyang Seri (SHS) merupakan salah satu perusahaan BUMN yang memproduksi benih padi varietas unggul, seperti IR 64, Cisadane,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mempublikasikan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB



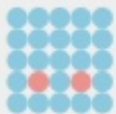
Cimalaya Muncul, Memberamo, Cibodas, Maros, Batang Anai, Cilosari, Digul, dan lain-lain. Pada saat ini operasional penyediaan benih PT. SHS sudah mengarah kepada *consumer satisfaction*, sehingga tuntutan penyediaan benih bermutu tinggi, varietas yang sesuai, waktu yang tepat dan dalam jumlah yang cukup sudah disadari oleh seluruh jajaran karyawan perusahaan. Namun demikian, keadaan alam yang berbeda, selera dan pola pikir petani yang beragam, serta terkadang ada kebijaksanaan pemerintah yang harus diterapkan, seperti pola pergiliran varietas menyebabkan sehingga benih yang diproduksi oleh perusahaan harus secara terprogram baik mutu, varietas, waktu maupun jumlahnya, artinya mulai dari mempersiapkan benih sumber, mempersiapkan lahan, penanaman sampai dengan panen, pengeringan sampai dengan menjadi benih kantong sudah benar-benar di desain baik *input-nya*, *process-nya* maupun *output-nya*.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

Produksi benih yang dihasilkan oleh PT. SHS selama ini masih dipengaruhi oleh kebijakan pemerintah terutama terhadap varietas padi yang ditanam, sehingga di dalam merencanakan jumlah benih padi yang ditanam dan dihasilkan pada setiap bulan tidak hanya didasarkan pada rencana program pemasaran saja. Hal ini mengakibatkan terkadang permintaan pasar akan benih padi sering lebih besar daripada produksinya sehingga produksi benih padi perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan pasar. Begitu pula sebaliknya, terkadang produksi benih padi lebih besar daripada permintaan pasar sehingga tidak semua benih padi dapat terserap oleh pasar.



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

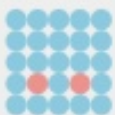
Sulitnya memperkirakan jumlah permintaan agar sesuai dengan produksi yang dihasilkan oleh perusahaan setiap bulan tentunya mempengaruhi besarnya *inventory* yang harus tersedia. Berbagai cara dilakukan oleh perusahaan guna memenuhi permintaan yang ada. Begitu pula yang dilakukan oleh PT. SHS sebagai salah satu perusahaan industri penghasil benih padi yang berpusat di Jakarta. Tidak tercapainya target produksi dan pemasaran di PT. SHS bukan diakibatkan karena jumlah atau kualitas yang rendah dari tenaga kerja di bidang tersebut, tetapi disebabkan oleh:

1. Usahatani padi sangat bergantung pada keadaan alam sehingga permintaan benih di tingkat petani tidak konstan.
2. Banyaknya produksi benih padi yang dihasilkan tidak hanya berdasarkan pada rencana program pemasaran.
3. Adanya standar mutu benih mengakibatkan tidak semua benih hasil produksi dan pengolahan dapat dipasarkan.
4. Adanya hama serangan (*Rhizoperta dominica*, *Tribolium castaneum*, *Sitophilus oryzae* dan lain-lain) dan binatang pengganggu (tikus dan burung) menyebabkan benih padi tidak dapat disimpan terlalu lama di gudang.
5. Kurangnya pengertian petani atas manfaat benih bermutu sehingga cenderung mengadakan benih sendiri.
6. Selera petani terhadap varietas benih padi yang di tanam berbeda-beda pada setiap daerah.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Permintaan yang tidak konstan di tingkat petani, banyaknya pihak yang terkait pada rencana program pemasaran dalam memproduksi benih padi dan adanya penyusutan akibat produksi, pengolahan, pengujian, pengantongan atau serangan hama di gudang mengakibatkan timbulnya masalah bagi pihak manajemen persediaan. Hal ini mengakibatkan kerugian yang cukup berarti bagi perusahaan, karena tidak adanya kesesuaian antara produksi dan pengolahan benih yang dihasilkan dengan permintaan benih oleh petani konsumen.

Oleh karena itu, rumusan permasalahan yang dihadapi oleh PT. SHS terutama di bidang persediaan dinyatakan melalui pertanyaan-pertanyaan arahan sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem pengendalian persediaan yang tepat bagi perusahaan disesuaikan dengan kapasitas yang ada.
2. Bagaimana kebijakan pengendalian persediaan (*inventory*) yang sesuai bagi perusahaan agar benih padi yang diproduksi dapat menjamin pemenuhan permintaan petani.

C. Tujuan dan Manfaat Geladikarya

Dengan bertitik tolak pada perumusan permasalahan diatas, maka tujuan dari dilakukannya geladikarya ini adalah :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produksi, pengolahan dan permintaan benih padi.





2. Membuat model sistem produksi, pengolahan dan permintaan benih padi sehingga dapat memformulasikan model persediaan (*inventory*) yang ideal.
3. Menganalisa faktor-faktor yang menunjang maupun menghambat pembuatan suatu sistem perencanaan pengendalian persediaan yang efektif dan efisien.

Manfaat geladikarya yang diharapkan adalah sebagai tambahan informasi dan bahan pertimbangan kepada manajemen produksi, pengolahan, pemasaran serta persediaan dalam menetapkan kebijaksanaan yang efektif dan efisien bagi pengendalian persediaan benih padi dalam rangka pemenuhan permintaan petani, baik untuk kepentingan jangka pendek maupun jangka panjang. Di samping itu pula diharapkan pengambil keputusan dapat menentukan prioritas utama dalam memperkuat faktor-faktor yang mempengaruhi sistem perencanaan pengendalian persediaan benih padi di PT. Sang Hyang Seri, sedangkan bagi penulis untuk menambah pengalaman dan wawasan dalam menerapkan ilmu dan pengetahuan yang diperoleh selama pendidikan, khususnya dalam merencanakan suatu sistem pengendalian persediaan benih padi yang sesuai bagi industri benih.

D. Ruang Lingkup dan Batasan Geladikarya

Diantara berbagai produk benih yang dihasilkan oleh PT. SHS, maka benih padi merupakan produk yang paling dominan. Jumlah produksi dan pengolahan, penjualan serta persediaan benih padi selama tahun 1996 sampai dengan tahun 1999 mengalami fluktuasi (Tabel 2).



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Penguutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Penguutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Tabel 2. Jumlah Produksi, Permintaan dan Persediaan Benih Padi di PT. Sang Hyang Seri (Persero) pada Tahun 1996 – 1999.

Tahun	Produksi (ton)	Penjualan (ton)	Persediaan (ton)
1996	50.437,52	50.372,72	1.622,21
1997	58.074,42	57.988,88	1.258,73
1998	57.740,65	58.500,00	1.672,00
1999 *	60.500,00	60.500,00	2.188,00

Keterangan : * Rencana Jangka Panjang

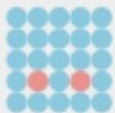
Sumber : Laporan RKAP PT. SHS Tahun 1999.

Ruang lingkup dari pelaksanaan geladikarya ini difokuskan pada pengendalian persediaan benih padi di Cabang Khusus Jawa Barat. Selain itu, pembahasan dibatasi pada kelas benih ES (Benih Sebar) untuk memenuhi kebutuhan permintaan petani (wilayah pelayanan) di Jawa Barat. Lebih lanjut, pembatasan ini diambil dengan pertimbangan sebagai berikut :

1. Jawa Barat memiliki permintaan benih sebar yang dominan (90 %) untuk Cabang Khusus Jawa Barat.
2. Kelas benih ES memiliki permintaan terbesar karena merupakan benih siap sebar yang disiapkan untuk petani konsumen dimana hasilnya untuk konsumsi.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.