

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak terjadinya krisis moneter pada tahun 1997, pemerintah Indonesia lebih mengarahkan pembangunan ekonominya dengan berbasiskan pada kehandalan UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah), dimana selama krisis mereka mampu bertahan dari pukulan badai krisis tersebut. Kekuatan dan daya tahan perusahaan mikro, kecil dan menengah ini sebetulnya lebih disebabkan karena mereka tidak mempunyai hutang dalam bentuk valas, sehingga kesulitan yang dihadapi relatif jauh lebih ringan dibanding perusahaan besar. Disamping itu kebanyakan dari mereka bergerak dalam usaha produksi yang pada umumnya bersifat *Job order* dan tidak melakukan produksi massal, rutin, maupun melibatkan banyak investasi untuk sarana produksi jangka panjang. Meskipun demikian kendala dalam bisnis tetaplah ada, terutama dilihat dari segi manajerial dalam menjalankan usaha yang efisien dan efektif.

Seiring dengan banyaknya pemutusan hubungan kerja yang terjadi pada perusahaan besar, maka peningkatan pengangguran tidak dapat dihindari. Dalam hal ini peranan Pemerintah sangat dibutuhkan untuk dapat mengatasi krisis pengangguran ini, agar kondisi ekonomi rakyat tidak terpuruk terlalu jauh. Salah satu program nyata yang dilakukan oleh pemerintah adalah mengerahkan segala potensial ekonomi yang ada pada BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Pemerintah berusaha untuk membuat skema pendanaan baik kredit bunga lunak yang dilakukan oleh Perbankan Pemerintah maupun sistem mitra oleh Perusahaan Industri yang dibawah naungan BUMN tersebut.

Tumbuhnya usaha kecil yang begitu banyak pasca krisis tahun 1997 membuat peranan perbankan sangat menentukan dalam mendukung finansial yang diperlukan mereka, sehingga mengharuskan membentuk lembaga keuangan mikro untuk dapat menyalurkan perkeriditan sampai ke pelosok tanah air. Semenjak tahun 2001 terjadi



peningkatan penyaluran kredit kepada UMKM yang sangat signifikan. Berdasarkan laporan Perekonomian tahun 2003 yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia kredit yang disalurkan dari tahun ketahun untuk UMKM terus meningkat, hal ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1. Perkembangan Kredit UMKM Tahun 2001 - 2003 (Pagu dibawah 5 miliar)

| Keterangan | Kredit Dalam Triliun Rp | | | Pertumbuhan (%) | | Pangsa (%) | |
|--|-------------------------|--------------|--------------|-----------------|-------------|--------------|--------------|
| | 2001 | 2002 | 2003 | 2002 | 2003 | 2002 | 2003 |
| Menurut Plafon | | | | | | | |
| 1.Kredit Mikro (Rp 0 - 50 Jt) | 59,5 | 83,2 | 101,5 | 39,9 | 21,9 | 100,0 | 100,0 |
| a. Kredit Modal Kerja | 10,1 | 17,7 | 18,5 | 75,2 | 4,8 | 21,2 | 18,3 |
| b. Kredit Investasi | 5,7 | 5,5 | 5,9 | -3,8 | 7,6 | 6,5 | 5,8 |
| c. Kredit Konsumsi | 43,8 | 60,2 | 77,1 | 37,4 | 28,2 | 72,2 | 76,0 |
| 2.Kredit Kecil (Rp 50 - 500 Jt) | 28,5 | 39,4 | 50,2 | 38,4 | 27,4 | 100,0 | 100,0 |
| a. Kredit Modal Kerja | 15,8 | 21,1 | 25,6 | 33,7 | 21,1 | 53,6 | 50,9 |
| b. Kredit Investasi | 3,4 | 4,6 | 5,5 | 37,0 | 19,4 | 11,7 | 11,0 |
| c. Kredit Konsumsi | 9,3 | 13,7 | 19,1 | 46,7 | 39,8 | 34,7 | 38,1 |
| 3.Kredit Menengah (Rp 500 Jt - 5 M) | 31,8 | 45,0 | 59,3 | 41,8 | 31,7 | 100,0 | 100,0 |
| a. Kredit Modal Kerja | 24,4 | 35,0 | 44,0 | 43,2 | 25,9 | 77,6 | 74,2 |
| b. Kredit Investasi | 5,6 | 7,3 | 10,4 | 31,0 | 42,6 | 16,2 | 17,5 |
| c. Kredit Konsumsi | 1,8 | 2,8 | 4,9 | 55,8 | 75,1 | 6,2 | 8,2 |
| Menurut Jenis | | | | | | | |
| 1. Kredit Modal Kerja | 50,3 | 73,7 | 88,1 | 46,6 | 19,5 | 44,0 | 41,8 |
| 2. Kredit Investasi | 14,6 | 17,3 | 21,8 | 18,8 | 25,5 | 10,3 | 10,3 |
| 3. Kredit Konsumsi | 54,9 | 76,6 | 101,1 | 39,6 | 32,0 | 45,7 | 47,9 |
| Total Kredit UMKM | 119,8 | 167,6 | 211,0 | 40,0 | 25,8 | 100,0 | 100,0 |

Keterangan: Laporan Perekonomian Indonesia 2003

Sumber: Bank Indonesia, 2003

Laporan diatas dapat juga dipergunakan sebagai indikator bagi perusahaan usaha UMKM untuk melihat pangsa pasar bagi produk yang dihasilkan. Terutama perusahaan yang mempunyai kegiatan pemasokan barang kebutuhan alat dan peralatan kantor Perbankan. Dengan bertambahnya volume penyaluran kredit, maka kebutuhan peralatan kantor akan meningkat dan pembukaan kantor cabang, cabang pembantu serta kantor kas diperkirakan juga akan bertambah diseluruh pelosok tanah air. Seiring



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

dengan itu akan membuka peluang baru untuk memperoleh volume permintaan barang kebutuhan perkantoran yang diperlukan bagi pemasoknya, yang pada umumnya merupakan perusahaan UMKM, secara otomatis akan terdorong untuk berkembang, yang pada gilirannya harus ikut menyesuaikan alur kerja mereka dengan kecepatan permintaan barang. Dari Tabel 1 diatas bisa dilihat peningkatan dan pertumbuhan penyaluran kredit dari tahun 2001 sampai dengan 2003. Rata-rata pertumbuhan selama 3 tahun tersebut baik Mikro, Kecil dan Menengah sebesar 33,5 persen (Mikro = 30,9 persen; Kecil = 32,9 persen; dan Menengah = 36,75 persen).

Keterbatasan sumberdaya merupakan kendala yang tidak bisa dihindari dalam melaksanakan setiap pekerjaan, yang dalam penyelesaiannya melibatkan bermacam sektor. Hal ini bukan saja terjadi pada proyek yang dilaksanakan oleh swasta perorangan, swasta perusahaan maupun yang lingkungnya nasional atau proyek pemerintah. Dengan keterbatasan sumberdaya yang dimiliki, pengusaha dituntut untuk mengendalikan sumberdaya yang ada secara optimum, sehingga secara tidak langsung dapat mengendalikan biaya seminimum mungkin. Untuk melakukan pengendalian waktu dan sumberdaya yang terpakai tidaklah mudah, karena harus menetapkan beberapa metode untuk diterapkan dalam proses produksi suatu perusahaan. Semua itu tidak lepas dari efisiensi waktu dan efektifitas kerja yang baik yang diterapkan dalam perusahaan..

Pengendalian sumber daya bukan saja apa yang bisa dihemat terhadap sumber daya tersebut, tetapi juga dapat dipengaruhi oleh apa yang dilakukan orang lain terhadap perusahaan, sehingga terjadi penghematan pemakaian sumber daya, dimana dengan adanya teknologi baru yang ditemukan, akan berakibat terjadi penurunan biaya mesin / jam dan menghasilkan produktifitas yang tinggi.

Yang termasuk dalam sumber daya yang harus dikendalikan ada 2 jenis yaitu:

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.

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MIB-IPB



1.1.1. Sumberdaya konkrit:

- a. Uang (*Money*)
- b. Bahan baku (*Material*)
- c. Tenaga kerja (*Man*)
- d. Mesin (*Machine*)

1.1.2 Sumberdaya abstrak:

- a. Metode (*Method*)
- b. Waktu (*Time*)

Untuk memenangkan sesuatu bisnis dalam era globalisasi sekarang ini, dibutuhkan profesionalisme yang tinggi baik dibidang *marketing* maupun dari segi kemampuan produksi yang handal untuk mewujudkan keinginan dari pelanggan yang sangat menekankan pada pentingnya kualitas dan tepat waktu deliveri dari produk yang dipesan. Mereka yang bekerja dengan prinsip “*doing right things (efficient)*” dan “*doing things ringt (effective)*” akan memenangkan persaingan merebut pasar, yang pada gilirannya menikmati hasil usahanya lebih dahulu dan lebih baik.

Manajemen Proyek merupakan salah satu Ilmu Manajemen yang berkembang pesat dan sering dipergunakan dalam menyelesaikan suatu *job* yang tidak rutin, dimana permintaan tersebut dilihat dari skala bentuk, volume dan jadwal waktu penyelesaiannya tidak konstan dan selalu disesuaikan dengan keinginan pelanggan. Penggunaan Manajemen Proyek dalam melaksanakan suatu pekerjaan mulai dikembangkan secara ilmiah dan intensif sejak pertengahan abad ke 20.

Biaya akhir suatu proyek sangat ditentukan bagaimana caranya proyek tersebut dilaksanakan. Oleh karena itu sangatlah penting sebelum melaksanakan suatu proyek adanya perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian proyek yang



matang dalam membuat jadwal yang tepat, supaya penggunaan sumberdaya yang tersedia dapat dialokasikan secara baik.

Dalam pencapaian sasaran pada suatu proyek yang akan diselesaikan, ada hal-hal penting yang menjadi batasan yang harus dipenuhi yaitu: biaya (*budgeting*), jadwal (*scheduling*) dan mutu (*quality*). Ketiga hal tersebut menjadi parameter penting bagi penyelenggara proyek untuk mendapatkan hasil yang memuaskan, ketiga batasan tersebut disebut juga tiga kendala (*triple constraint*).

1.2 Identifikasi Masalah

Aktivitas produksi CV. Tiga Utama bersifat *Job order*, dibuat berdasarkan pesanan yang diterima dari pelanggan. Sangat beragam sekali jenisnya, asalkan masih berbentuk barang cetakan baik berupa brosur, leaflet, formulir, poster, kantong kertas, map, spanduk, souvenir dan lain sebagainya. Pelanggan selama ini yang dilayani pada umumnya Perbankan terutama perbankan BUMN yang telah menjadi pelanggan tetap dan rutin dalam menetapkan pesannya setiap bulan. Dengan jumlah tenaga kerja 7 orang dengan tingkat kemampuan dan kecakapan bekerja yang berbeda harus bisa diadaptasikan dengan setiap bentuk permintaan yang diterima.

Dari bermacam jenis produk yang dipesan oleh pelanggan, produk Map Plug merupakan produk yang dipesan rutin dalam waktu tertentu, tetapi kualitas pesanan berfluktuasi antara 2000 sampai dengan 4000 unit jangka waktu 2 sampai dengan 4 bulan. Waktu delivery produk yang dipesan maksimal 1,5 bulan (45 hari) sejak ditetapkannya konfirmasi tertulis, sedangkan waktu pengendalian pada perusahaan ditetapkan 39 hari kerja, sesuai kondisi Sumberdaya Manusia yang ada sekarang ini. Sedangkan produk cetakan yang lain waktu pembuatannya relatif lebih singkat dibanding Map Plug dan penyelesaiannya paling lama 6 hari kerja. Meskipun kontribusi pendapatan perusahaan dari produk Map Plug sekitar 30 persen dari Total



Omset, tetapi karakteristik pengerjaan serta lamanya waktu pengerjaannya menjadi fokus perhatian perusahaan untuk diteliti agar waktu kerja lebih efisien sehingga delivery produk tercapai.

Pengaturan waktu dan sumber daya adalah sesuatu yang sangat penting dalam menyelesaikan pekerjaan yang berdurasi relatif sangat panjang. Dari sekian *job* yang dilakukan, manajemen perusahaan lebih banyak memberikan perhatian pada pengerjaan Map Plug, hal ini disebabkan waktu penyelesaiannya harus dapat disesuaikan dengan batas waktu yang diinginkan oleh pelanggan. Selama ini manajemen perusahaan mengaturnya berdasarkan perkiraan waktu pengerjaan yang dialami sebelumnya, tanpa ada satu metode yang baku yang secara logis bisa diandalkan berdasarkan hitungan matematis, sehingga pada aktivitas mendekati waktu penyerahan pekerjaan harus dipercepat dengan kerja lembur dan bisa juga disubkan pada perusahaan lain. Hal inilah yang menjadikan suatu problema bagi manajemen, karena biaya operasional akan naik yang disebabkan adanya lembur setiap pekerja sebesar 150 persen per jam dari upah normal mereka, dan apabila disubkan maka biaya pokok produksi menjadi tinggi, sehingga perkiraan keuntungan yang akan didapat berkurang. Ini merupakan suatu tantangan utama yang harus diselesaikan. Disamping itu dalam 1 sampai dengan 2 tahun kedepan diperkirakan akan terjadi kenaikan permintaan sampai 30 - 40 persen dari permintaan sekarang kalau berpedoman pada Tabel 1 laporan BI tahun 2003. Tentunya hal ini sejalan dengan bertambahnya cabang dan cabang pembantu dari Perbankan BUMN yang dibuka untuk mendukung program pemerintah memberikan kredit pada pengusaha UMKM. Apabila sistem kerja yang dilakukan perusahaan tidak diadaptasikan dengan kondisi pasar yang tengah dan akan dihadapi, sangat sulit bagi perusahaan untuk dapat berkembang dan meningkatkan porsi pemasaran yang dimiliki.

Hak cipta dilindungi IPB, tahun 2006



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.



Peranan *planning*, *scheduling* dan *controlling* yang akurat sangat diperlukan sekali, masalah ini sebetulnya sudah dipahami oleh manajemen perusahaan, akan tetapi bagaimana untuk dapat melakukannya dan apakah langkah tersebut dapat memberikan solusi yang tepat, ini yang kadang-kadang menjadi pertanyaan yang mungkin harus diungkapkan dengan menggunakan metode yang tepat untuk dapat lebih meyakinkan. Dengan didasarkan kondisi yang dihadapi tersebut, dapat diidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

- a. Perusahaan ingin mempunyai pedoman pelaksanaan pekerjaan yang baku untuk mempermudah perencanaan, pengawasan dan pelaksanaan pembuatan Map Plug yang sifat pengadaannya seperti pekerjaan proyek (*job order*)
- b. Untuk antisipasi peluang meningkatnya permintaan produk tersebut dalam beberapa tahun kedepan, maka Perusahaan harus memiliki model pengerjaan yang standar dan fleksibel sehingga untuk kapasitas produksi berapapun dapat disesuaikan dan dikendalikan dengan baik.

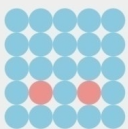
1.3. Batasan Masalah

Dalam suatu aktivitas produksi banyak sekali aspek yang terkait didalamnya yang semuanya langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi pengaruh untuk menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan keinginan Pelanggan. Dalam menghadapi masalah ini analisis yang dilakukan dibatasi pada aspek produksi yaitu mengupayakan produksi yang dilakukan itu dapat memenuhi ketepatan waktu delivery serta penggunaan sumberdaya yang terlibat dapat dikendali secara efisien dan efektif, dan hal ini merupakan salah satu kiat untuk mengendalikan biaya produksi.

1.4 Rumusan Masalah

Kesulitan yang tengah dihadapi perusahaan merupakan hal yang umum dihadapi oleh suatu perusahaan yang ingin sumberdaya yang tersedia dapat

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.



dimaksimalkan dalam penggunaannya, sehingga sasaran tepat waktu dan hemat biaya yang menjadi kiat untuk dapat bersaing dan merebut pangsa pasar yang tersedia dan dapat direalisasikan sebaik mungkin. Yang menjadi perhatian utama dari masalah ini adalah

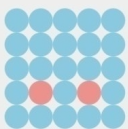
- a. Bagaimana menguraikan pekerjaan keseluruhan menjadi bagian-bagian kecil (komponen kerja yang sederhana), sehingga pekerjaan tersebut dapat dilaksanakan secara mudah, dengan memanfaatkan jumlah sumberdaya yang tersedia.
- b. Apakah Tata letak (*Lay Out*) tempat kerja pembuatan komponen sudah memberikan waktu yang minimum dalam perpindahan barang selama proses produksi.
- c. Bagaimana melihat keterkaitan proses kerja satu dengan yang lainnya, sehingga Manajemen dapat mengawasi semua komponen pekerjaan dan dalam membuat keputusan yang dirasakan perlu untuk perubahan dapat dilakukan dengan mudah, khususnya yang terkait dengan proses produksi.

1.5 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Dari rumusan masalah yang dipaparkan diatas, maka tujuan penelitian ini dapat disebut sebagai berikut:

1.5.1 Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis komponen dan detail urutan pekerjaan yang dilaksanakan selama ini serta mendapatkan metode pengerjaan yang lebih sederhana dan efisien.
- b. Menganalisis Tata letak tempat proses kerja, dalam menentukan waktu yang paling efisien pada perpindahan bahan baku dan barang setengah jadi didalam proses produksi.



- c. Memformulasikan jaringan proses kerja yang diperlukan bagi Manajemen sebagai alat pengendali dan pengambilan keputusan dalam proses produksi.

1.5.2 Kegunaan Penelitian

- a. Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi peneliti, khususnya dalam melatih kemampuan dalam menganalisis serta mencoba menerapkan ilmu manajemen yang didapat selama studi.

- b. Dunia Akademik

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan, untuk dapat dikembangkan lebih lanjut dalam penelitian untuk masalah sejenis yang dihadapi dalam ilmu manajemen.

- c. Perusahaan dan Dunia usaha

Bagi perusahaan tempat dilakukannya penelitian ini, dapat dipakai sebagai salah satu cara untuk mengatasi permasalahan yang tengah dihadapi, sehingga sasaran dapat tercapai. Sedangkan bagi dunia usaha yang sejenis dapat dipakai sebagai patokan dalam menghadapi permasalahan yang hampir serupa, terutama ditujukan bagi perusahaan UMKM.

- d. Pemerintah

Bagi pemerintah penelitian ini dapat dipergunakan sebagai salah satu model yang dapat dikembangkan dalam memberikan penyuluhan manajerial kepada perusahaan UMKM, sehingga harapan

pemerintah dalam meningkatkan kemampuan UMKM sebagai tulang punggung ekonomi rakyat segera terwujud.

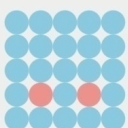
1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dilakukan berdasarkan survai yang dilaksanakan pada CV. Tiga Utama, dengan melakukan penelitian terhadap semua aktivitas produksi mulai dari perencanaan sampai pengiriman produk pada tempat penyimpanan, yang meliputi produk, aktivitas, tempat pekerjaan, waktu dan sumberdaya serta jaringan proses kerjanya.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2006



Hak cipta dilindungi Undang-Undang



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.