

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Bisnis di era globalisasi saat ini sangat dituntut untuk dapat bertahan dengan persaingan yang sangat ketat, dimana perusahaan-perusahaan berusaha menghasilkan produk dengan harga yang bersaing namun dengan kualitas yang sangat baik pula. Esensi persaingan bisnis yang sebenarnya adalah bagaimana sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan produk dan/ atau jasa secara lebih murah, lebih baik, dan lebih cepat (*cheaper, better, and faster*) dibanding pesaing bisnisnya. Kinerja perusahaan dituntut optimal dengan mengefektifkan serta mengefisienkan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan dalam proses produksi serta layanannya kepada konsumen. Selama perusahaan dapat mempertahankan bahkan memperbaiki kualitas dari produknya maka perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global.

Langkah-langkah yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki kualitas produknya merupakan langkah-langkah yang harus didukung oleh manajemen serta sumberdaya yang berkualitas, karena inti dari perbaikan kualitas yang dilakukan perusahaan adalah memenuhi permintaan konsumen yang berorientasi pada harga, kualitas, dan pelayanan (*kecepatan, kemudahan, dan sebagainya*). Setiap konsumen selalu menginginkan suatu produk dengan layanan yang baik, kualitas yang baik namun dengan harga yang murah. Perusahaan harus dapat memenuhi permintaan tersebut dengan berbagai strategi produksi yang dimilikinya.

Industri didefinisikan sebagai sekumpulan orang, metode, mesin, material yang melakukan proses didalamnya untuk menghasilkan produk tertentu. Sedangkan Industri Manufaktur adalah sebuah industri yang mengolah input menjadi output berupa produk yang tangible. [Percetakan](#) adalah sebuah proses industri untuk memproduksi massal tulisan dan gambar, terutama dengan tinta di atas kertas menggunakan sebuah mesin cetak. Itu merupakan sebuah bagian penting dalam penerbitan dan percetakan transaksi.

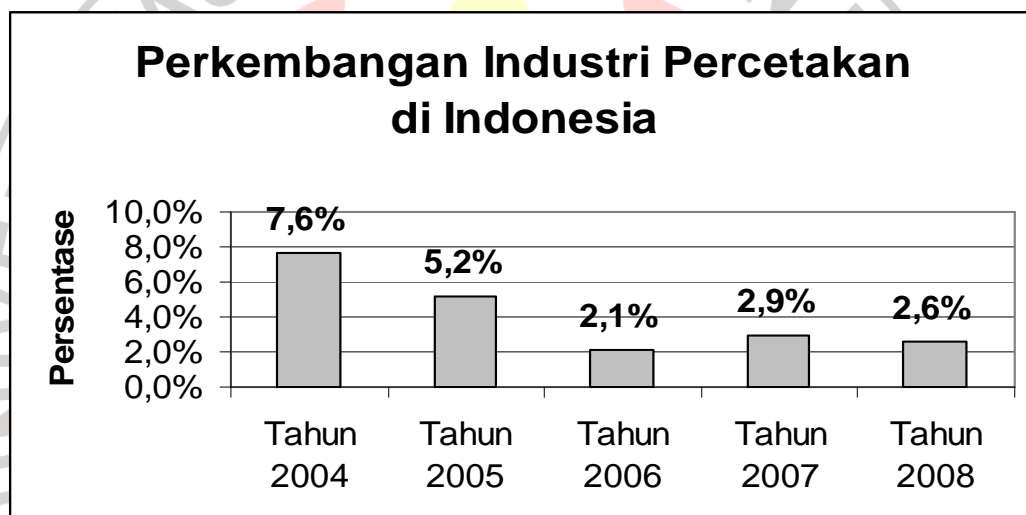
Dengan perkembangan zaman yang begitu pesat sehingga permintaan akan produk hasil percetakan semakin besar, industri percetakan merupakan suatu industri yang sangat berkembang pesat seiring dengan perkembangan teknologi saat ini. Dengan perkembangan teknologi maka industri percetakan dipermudah dalam proses produksinya, seperti semakin berkembangnya perangkat komputer, diciptakannya mesin cetak masal yang dapat mencetak banyak dalam waktu singkat dan sebagainya.

Teknik percetakan umum lainnya termasuk cetak relief, sablon, rotogravure, dan percetakan berbasis digital seperti pita jarum, inkjet, dan laser. [Percetakan murah](#) atau mahal tergantung proses pengerjaannya. Dikenal pula teknik cetak poly untuk pemberian kesan emas dan perak ke atas permukaan dan cetak emboss untuk memberikan kesan menonjol kepada kertas. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan percetakan antara lain buku-buku, dan segala macam bentuk kertas yang biasa digunakan dalam kegiatan kantor.

Namun dilain pihak industri percetakan di Indonesia saat ini sangat memprihatinkan. Dari data yang kami dapatkan bahwa perkembangan industri kertas

dalam empat tahun kebelakang mengalami penurunan. Namun pada tengah tahun 2009 akan terjadi peningkatan yang dipengaruhi oleh diadakannya pemilu dimana industri percetakan akan dipadati pesanan-pesanan yang berhubungan dengan kampanye dan pencetakan berbagai atribut kampanye partai.

Gambar 1. 1
Grafik Perkembangan Industri Percetakan di Indonesia



Sumber: www.okezone.com (diakses tanggal 9 Maret 2009)

Penurunan industri percetakan di Indonesia beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain adalah penurunan produksi kertas yang juga disebabkan oleh kenaikan harga bahan baku kertas baik diluar maupun didalam negeri, kenaikan harga bahan bakar minyak yang sangat mempengaruhi beban biaya produksi serta biaya transportasi, dan faktor-faktor lain yang menyebabkan penurunan pesanan terhadap percetakan.

CV Tarsar Jaya merupakan perusahaan dibidang percetakan, perusahaan ini sudah berdiri lebih dari 20 tahun, CV Tarsar Jaya merupakan Induk perusahaan yang membawahi tiga perusahaan percetakan yaitu: CV Standart Grafika (perusahaan percetakan non kecil), CV Agung Makmur, CV Surya Indah (perusahaan percetakan kecil). Perusahaan ini merupakan perusahaan percetakan yang dalam mendapatkan pekerjaan atau proyeknya mengikuti tender yang dilakukan oleh pemerintah. CV Tarsar Jaya merupakan perusahaan percetakan yang berada dikawasan Jakarta Timur.

Pada awalnya CV Tarsar Jaya dalam melakukan kegiatan produksinya hanya mengandalkan tender yang dilakukan oleh pemerintah. Namun seiring dengan perkembangan situasi serta penurunan pendapatan yang dialami oleh CV Tarsar Jaya saat ini maka perusahaan ini berinisiatif untuk menerima pesanan diluar pemerintah. Menurut data yang kami dapatkan terjadi penurunan drastis pendapatan CV Tarsar Jaya. Pendapatan pada tahun 2008 dan 2009 menurun drastis hingga 30% dari laba tahun 2007. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor baik dari luar maupun dari dalam perusahaan, mungkin salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah menurunnya efektivitas waktu pengerjaan proyek.

Dalam melakukan proses produksi setiap perusahaan harus melakukan perencanaan, penjadwalan, serta pengendalian produksi dengan baik, agar produk yang dihasilkan dapat sesuai dengan yang diharapkan oleh pelanggan, selesai tepat waktu, serta efisien dalam menggunakan sumberdaya yang ada. Dalam hal ini CV Tarsar Jaya yang merupakan perusahaan percetakan yang memproduksi sesuai

dengan pesanan yang telah disepakati bersama, memerlukan metode yang tepat dalam perencanaan, penjadwalan serta pengendaliannya.

Perencanaan proyek sangat dibutuhkan dalam proses pengerjaan proyek. Pada CV Tarsar Jaya perencanaan dilakukan sebagai titik awal suatu proyek dikerjakan. Dalam perencanaan proyek dibuat gambaran proyek ketika dilakukan, mempersiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan seperti mempersiapkan alat-alat percetakan, bahan baku produksi, para karyawan dan sebagainya. Setelah perencanaan dibuat maka yang langkah selanjutnya adalah penjadwalan proyek, pada tahap ini uang, orang (karyawan), bahan baku, serta waktu dihubungkan dengan kegiatan yang dilakukan, seperti untuk melakukan satu tahap produksi tertentu maka dibutuhkan berapa banyak uang, karyawan, bahan baku dan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Tahap terakhir dalam manajemen proyek yang diterapkan oleh CV. Tarsar Jaya adalah pengendalian. CV. Tarsar Jaya mengawasi sumberdaya, biaya, kualitas dan anggaran. Pada tahap ini juga perusahaan merevisi atau mengubah rencana dan menggeser atau mengelola kembali sumberdaya agar dapat memenuhi waktu dan biaya. Pada tahap ini digunakan umpan balik untuk merevisi rencana proyek dan pengaturan sumberdaya.

Serangkaian kegiatan produksi yang panjang untuk menghasilkan suatu produk sangatlah ditunjang dengan perencanaan, penjadwalan, serta pengendalian proyek yang baik. Diharapkan perusahaan dapat mengorganisasikan sumberdaya, karyawan, serta waktu secara efektif dan efisien.

Dalam melaksanakan kegiatan organisasi proyek, sebuah perusahaan dapat memilih metode yang sesuai dengan karakteristik perusahaan serta karakteristik pekerjaan atau proyek yang akan dilakukan. Dalam melakukan perencanaan, penjadwalan, serta pengendalian proyek ada beberapa metode yang dapat dipakai antara lain: metode diagram Gantt, dan metode Jalur Kritis.

CV Tarsar Jaya merupakan perusahaan percetakan dengan skala non kecil, namun proyek yang dilaksanakan merupakan proyek yang cukup kompleks, sehingga metode yang paling tepat diterapkan pada perusahaan ini merupakan Jalur Kritis, karena metode ini merupakan penyempurnaan metode Diagram Gantt sebelumnya yang memiliki banyak kelemahan.

Pada CV Tarsar Jaya yang menjadi masalah pada saat ini merupakan penurunan pendapatan yang sangat drastis. Faktor-faktor yang mempengaruhi penurunan tersebut ada yang dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan. Faktor dari luar perusahaan adalah kebijakan pemerintah tentang otonomi daerah, serta krisis global yang berimbas pada berkurangnya proyek atau pesanan yang ditangani.

Namun faktor dari dalam perusahaan merupakan satu-satunya faktor yang dapat diperbaiki agar dapat menyelesaikan masalah penurunan pendapatan tersebut antara lain, mengefektifkan sumberdaya yang dipakai untuk meminimalkan biaya, dan mengefisienkan waktu pengerjaan proyek agar dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan dapat menyelesaikan lebih banyak produk.

Dari dua faktor dari dalam perusahaan yang sekiranya dapat diperbaiki untuk mengatasi masalah perusahaan, saya mencoba mengangkat efisiensi waktu untuk diteliti dimana efisiensi waktu yang baik dapat menghindarkan keterlambatan penyelesaian pesanan atau proyek untuk dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan akan perusahaan dan juga agar penggunaan karyawan dan sumberdaya yang lebih singkat maka akan menekan biaya operasional. Selain itu keterlambatan penyelesaian proyek akan menyebabkan pinalti terhadap perusahaan karena menyelesaikan pekerjaan diluar waktu yang telah disepakati.

Faktor biaya serta waktu pengerjaan proyek merupakan dua hal yang sulit untuk dipisahkan dimana untuk mempersingkat waktu pengerjaan proyek dibutuhkan biaya yang lebih besar untuk menambah sumberdaya agar dapat mengerjakan proyek dalam waktu yang singkat. Oleh karena itu maka CV Tarsar Jaya menggunakan pekerja borongan sebagai sumberdaya tambahan untuk mempercepat penyelesaian proyeknya.

Tabel 1. 1

Data Waktu Penyelesaian Proyek CV Tarsar Jaya Tahun 2008

No	Instansi Pemesan	Tgl Pesanan	Tgl Batas Waktu	Tgl Selesai	Batas Waktu	Durasi
1	BRI	1/8/2009	1/19/2009	1/18/2009	11	10
2	Rizta Grafika	1/19/2009	2/2/2009	30/02/2009	13	11
3	Penebar Swadaya	1/22/2009	2/6/2009	2/4/2009	15	13
4	Gravindo	1/27/2009	2/9/2009	2/9/2009	13	12
5	PT. Ichtiar Baru	1/28/2009	2/17/2009	2/16/2009	20	19
6	Bpk. Burhan	1/30/2009	2/9/2009	2/6/2009	10	7
7	Gravindo	2/3/2009	2/19/2009	2/17/2009	16	14
8	BRI	2/10/2009	2/20/2009	2/19/2009	10	9
9	Ibu Helena Sarumpet	2/11/2009	2/20/2009	2/21/2009	9	10

10	Rizta Grafika	2/19/2009	3/2/2009	3/1/2009	15	13
11	Pajak Kembangan	2/19/2009	3/2/2009	3/4/2009	11	13
12	Bpk. Marjan	2/27/2009	2/3/2009	2/3/2009	14	14
13	Kantor Pajak Besar	3/4/2009	3/22/2009	3/19/2009	18	15
14	Irwan (KPUD)	3/13/2009	3/27/2009	3/26/2009	14	13
15	Depdiknas	3/14/2009	3/1/2009	3/3/2009	18	20
16	Bpk. Wendy	3/14/2009	3/28/2009	3/28/2009	14	12
17	Bpk. Uli John P.	3/17/2009	3/24/2009	3/24/2009	7	7
18	Rizta Grafika	3/18/2009	3/30/2009	3/28/2009	12	10
19	Rizta Grafika	3/18/2009	4/1/2009	4/2/2009	14	15
20	Pajak Kembangan	3/18/2009	3/26/2009	3/27/2009	8	9

Sumber: CV Tarsar Jaya tahun 2008

Tabel diatas menunjukkan 20 proyek antara bulan Januari sampai Maret tahun 2009 yang dikerjakan oleh CV Tarsar Jaya. Proyek yang dilaksanakan oleh CV Tarsar Jaya rata-rata waktu pengerjaannya berkisar antara 15-30 hari, namun tergantung pada kesepakatan proyek serta kapasitas produksi, ketika produksi sedang penuh waktu pengerjaan proyek dapat lebih.

Produk akhir yang dihasilkan oleh CV. Tarsar Jaya ada yang berbentuk buku, formulir, brosur, dan berbagai produk kertas lainnya. Dari data diatas terlihat bahwa masih ada proyek yang mengalami keterlambatan. Keterlambatan penyelesaian proyek terjadi pada 4 proyek diantara 20 proyek, masalah yang terjadi adalah jika terjadi keterlambatan maka perusahaan berarti melanggar kesepakatan yang telah disepakati bersama sebelumnya, sehingga keterlambatan dalam penyelesaian proyek sangat dihindari.

Keterlambatan akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena CV. Tarsar Jaya akan dikenakan pinalti karena melanggar kesepakatan, serta bagi instansi pemesan akan mengganggu kegiatan yang memerlukan produk tersebut. Jika proyek

tersebut diselesaikan tepat waktu maka akan sangat menguntungkan bagi perusahaan dimana selain mendapat keuntungan maka waktu yang tersisa dapat dipergunakan untuk menyelesaikan pesanan yang lain.

Keterlambatan yang terjadi merupakan gambaran dari ketidakefektivan waktu pengerjaan proyek. Keterlambatan yang terjadi pada beberapa proyek atau pesanan yang dikerjakan oleh CV. Tarsar Jaya disebabkan banyak faktor dari mulai perencanaan, penjadwalan, serta pengendalian proyek yang kurang baik, maupun penggunaan sumber daya dan faktor produksi yang kurang efektif juga sangat berpengaruh. Penyebab yang paling terlihat adalah pengerjaan waktu pada saat pengerjaan proyek yang tidak efektif.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian tentang metode pengerjaan proyek yaitu “ **Pengaruh Penerapan Metode Jalur Kritis terhadap Efektivitas Waktu Pengerjaan Proyek Pada CV Tarsar Jaya**” Karena diduga bahwa efektivitas waktu pengerjaan proyek pada CV Tarsar Jaya menurun.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Perusahaan yang menjalankan operasinya menurut pesanan yang berdasarkan tender yang dilakukan sebelumnya dimana jumlah serta bentuk pesanan yang selalu berubah-ubah sangat berbeda dengan perusahaan yang memproduksi produk masal, lalu menjual produknya ke pasar. Sehingga metode manajemen proyek sangatlah penting dalam mengambil keputusan operasional perusahaan tersebut.

Dalam mengerjakan proyek sebuah alur produksi yang baku sangat diperlukan untuk memperkirakan waktu pengerjaan proyek atau pesanannya, pekerjaan mana yang harus dikerjakan terlebih dahulu, serta apakah setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan lancar sehingga memudahkan untuk menganalisis masalah yang terjadi pada setiap kegiatan, karena jika terjadi keterlambatan pada suatu kegiatan maka akan menghambat seluruh proses kegiatan selanjutnya.

Masalah yang terjadi pada CV Tarsar Jaya adalah penurunan pendapatan yang drastis seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, yang disebabkan oleh beberapa faktor baik dari luar maupun dalam perusahaan. Salah satu faktor yang mungkin saja mempengaruhinya adalah efektivitas waktu pengerjaan proyek yang kurang baik sehingga dapat mempengaruhi biaya produksi yang semakin tinggi.

Masalah waktu pengerjaan proyek merupakan hal yang sangat penting yang harus diatur dalam manajemen proyek tersebut, dimana proyek harus direncanakan, dijadwalkan dan dikendalikan dengan baik. Cara perencanaan, penjadwalan, dan pengendalian proyek dapat dilakukan dengan menggunakan metode manajemen proyek salah satunya adalah metode Jalur Kritis, dengan metode ini waktu pengerjaan proyek dapat dihitung sehingga dapat menghasilkan perencanaan, penjadwalan waktu proyek yang sangat efektivitas sehingga proyek dapat dikendalikan dengan mudah apabila terjadi suatu keterlambatan pada salah satu atau lebih proses produksi.

Dari latar belakang penelitian diatas, maka penulis mengidentifikasi bahwa masih belum efektifnya penerapan metode Jalur Kritis yang dilakukan oleh

CV Tarsar Jaya yang ditandai dengan masih adanya terjadi keterlambatan pengerjaan pada beberapa proyek.

1.2.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran metode Jalur Kritis pada CV Tarsar Jaya?
2. Bagaimana gambaran Efektivitas waktu pengerjaan proyek pada CV Tarsar Jaya?
3. Bagaimana pengaruh metode Jalur Kritis terhadap efektivitas waktu pengerjaan proyek pada CV Tarsar Jaya?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Hasil Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk memperoleh gambaran metode Jalur Kritis pada CV Tarsar Jaya
2. Untuk memperoleh gambaran Efektivitas waktu pengerjaan proyek pada CV Tarsar Jaya.
3. Untuk memperoleh pengaruh metode Jalur Kritis terhadap waktu pengerjaan proyek pada CV Tarsar Jaya.

1.3.2 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat:

1. Kegunaan praktis
 - a. Menambah wawasan mengenai bidang manajemen operaional

- b. Bermanfaat untuk toko CV Tarsar Jaya sebagai dasar untuk melakukan evaluasi metode pengerjaan proyeknya yaitu Jalur Kritis.
- c. Bermanfaat sebagai sarana evaluasi untuk meningkatkan Efektivitas waktu pengerjaan proyeknya.
- d. Bagi penulis, penelitian ini dapat menambah pengetahuan sebagai aplikasi dari teori-teori yang diperoleh selama menjalankan perkuliahan.

2. Kegunaan Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan akan dapat menjadi masukan bagi pengembangan dan penerapan ilmu Manajemen Operasional Secara Umum.
- b. Diharapkan akan dapat menjadi pendorong untuk dilakukannya penelitian lain yang lebih baik mengenai masalah yang sama.