

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

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. Konveksi adalah sebuah proses industri untuk memproduksi massal pakaian jadi, terutama dengan bahan baku, alat pola dan sablon, dan mesin jahit. Itu merupakan sebuah bagian penting dalam pembuatan pakaian jadi yang ada selama ini.

Tidak dapat dipungkiri bahwa persaingan dalam industri manufaktur khususnya industri konveksi lokal dituntut mampu bersaing dengan meningkatkan kualitas serta harga, dimana produk China yang membajiri pasar domestik banyak diminati oleh masyarakat dibandingkan produksi dalam negeri, sehingga hal tersebut menimbulkan penurunan penjualan produksi lokal yang signifikan dari sebelumnya. Hal ini semakin membuat para pengusaha industri konveksi dalam negeri berlomba-lomba untuk bertahan di tengah persaingan yang ketat dengan meningkatkan kualitas serta pelayanan disamping inovasi dan kreativitas dalam diversifikasi produk dan memenuhi segala kebutuhan setiap konsumen.

Salah satu aspek dalam rangka peningkatan serta kualitas produksi adalah matangnya perencanaan suatu proyek. Suatu perencanaan diperlukan dan dipergunakan sebagai pedoman melaksanakan proyek sehingga proyek dapat

dilaksanakan dengan waktu yang efisien tanpa perencanaan yang tepat maka bukan tidak mungkin suatu hari nanti akan mengalami kegagalan yang merugikan perusahaan oleh karena itu perencanaan yang tepat sangat diperlukan pada saat tingkat kepastian begitu tinggi sehingga penjadwalan suatu proyek begitu penting sehingga proyek dapat dilaksanakan dengan biaya dan waktu yang efisien. Perlu diadakannya manajemen proyek sehingga dewasa ini manajemen proyek semakin diperhatikan oleh para pelaku usaha.

Industri konveksi dapat dikategorikan sebagai salah satu industri yang berperan penting pada proses pembangunan ekonomi suatu negara. Industri konveksi juga memberikan kontribusi kepada pembukaan lapangan kerja serta distribusi pendapatan bagi masyarakat lapisan bawah. Peranan jasa konveksi semakin meningkat tetapi belum optimal sebagaimana terlihat pada kenyataan bahwa pertumbuhan perusahaan jasa konveksi yang terus meningkat namun tidak diimbangi dengan sistem atau metode pelaksanaan kerja yang baik sehingga diperlukan metode yang sesuai agar peningkatan efektivitas waktu sebagai indikator dari penanganan sebuah proyek yang baik akan berhasil.

Peranan jasa konveksi semakin meningkat tetapi belum optimal sebagaimana terlihat pada kenyataan bahwa pangsa jasa konveksi asing di Indonesia masih cukup besar, juga proses pembangunan yang belum efektif dan efisien. Peran industri konveksi dalam ekonomi dapat dilihat dari segi potensi lapangan kerja, peraturan publik yang mendukung ekonomi dan termasuk dampak perluasan industri konveksi terhadap ekonomi, distribusi pendapatan bagi masyarakat lapisan bawah, dimana pada sebagian negara berkembang

meningkatnya kapasitas dan kapabilitas konveksi adalah penting termasuk meningkatnya efisiensi biaya, waktu, dan kualitas pekerjaan konveksi.

Industri jasa konveksi di Indonesia adalah industri yang mencakup semua pihak yang terkait dengan proses konveksi termasuk tenaga profesi, pelaksanaan konveksi dan juga para pemasok yang bersama-sama memenuhi kebutuhan pelaku dalam industri. Serta kenyataan bahwa jasa konveksi berperan pula sebagai penyedia lapangan kerja, maka jasa konveksi penting dalam pembangunan nasional. Berikut ini tabel dari Unit Usaha Industri Manufaktur Skala Besar dan Menengah yang telah didata oleh BPS yang memperlihatkan Industri Konveksi/Pakaian Jadi ada di nomor urut 18 penyedia lapangan usaha di Indonesia dalam sektor industri.

Tabel 1.1

Unit Usaha Industri Manufaktur Skala Besar dan Menengah

Dirinci Menurut KBLI (Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia Sektor Industri) 2 Digit.

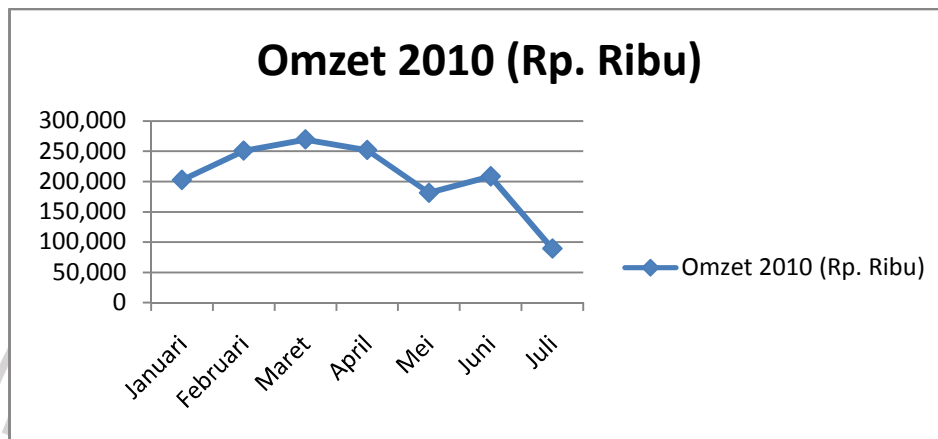
		Satuan: Unit							
KBLI	Uraian KBLI 2 Digit	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
15	Industri Makanan Dan Minuman	4,559	4,552	4,414	4,638	4,721	6,615	6,495	6,316
16	Industri Pengolahan Tembakau	810	814	788	810	858	1,286	1,245	1,483
17	Industri Tekstil	1,901	1,892	1,847	1,889	1,934	2,809	3,067	2,701
18	Industri Pakaian Jadi	2,123	2,028	1,883	1,908	1,922	3,256	3,142	2,349
19	Industri Kulit, Barang Dari Kulit, Dan Alas Kaki	564	533	512	493	491	813	783	737
20	Ind.Kayu, Brg2 dr Kayu, Brg2 Anyam.Rotan,Bambu danSejenisnya	1,668	1,629	1,450	1,411	1,325	1,782	1,703	1,702
21	Industri Kertas, Barang Dari Kertas, Dan Sejenisnya	388	340	375	391	413	526	486	457
22	Industri Penerbitan, Percetakan Dan Reproduksi Media Rekaman	537	593	545	551	548	897	972	727
23	Ind. Brg2 dr B.Bara,Pengol./Pengol./Brg2 dr Minyak/Gas Bumi &BB Nuklir	48	40	54	48	52	73	59	55
24	Industri Kimia Dan Barang-barang Dari Bahan Kimia	1,089	1,014	1,003	1,017	1,011	1,179	1,141	1,253
25	Industri Karet, Barang Dari Karet, Dan Barang Dari Plastik	1,416	1,463	1,422	1,482	1,477	1,847	1,792	1,881
26	Industri Barang Galian Bukan Logam	1,657	1,614	1,518	1,507	1,523	2,047	1,955	1,965
27	Industri Logam Dasar	239	223	209	231	211	276	319	261
28	Industri Barang Dari Logam, Kecuali Mesin Dan Peralatannya	906	932	896	880	859	1,020	1,003	854
29	Industri Mesin Dan Perlengkapannya	529	474	390	407	410	477	469	383
30	Industri Mesin Dan Peralatan Kantor, Akuntansi, Dan Pengolahan Data	9	9	8	7	7	10	13	10
31	Industri Mesin Listrik Lainnya Dan Perlengkapannya	235	244	247	248	252	279	267	290
32	Ind.Radio, Televisi, Dan Peralatan Komunikasi, Serta Perlengkapannya	141	166	206	220	191	227	230	273
33	Ind. Prit Kedokteran, Alat2 Ukur, Prit Navigasi, Prit Optik, Jam&Lonceng	69	52	49	46	47	61	57	62
34	Industri Kendaraan Bermotor	216	270	256	262	262	336	320	366
35	Ind.Alat Angkutan, Selain Kendaraan Bermotor Roda Empat/Lebih	354	329	334	322	297	380	345	431
36	Industri Furnitur Dan Industri Pengolahan Lainnya	1,914	1,898	1,855	1,851	1,865	3,135	2,987	3,198
37	Daur Ulang	24	38	63	66	55	137	120	54
Total Tenaga Kerja Industri Non Migas Skala Besar Menengah		21,396	21,147	20,324	20,685	20,728	29,468	28,970	27,808

Sumber: BPS, Diolah

Banyaknya unit usaha dalam bidang industri manufaktur, maka bisa dilihat pula penyerapan sumber daya untuk setiap unitnya akan membutuhkan banyak tenaga kerja untuk bisa mengoperasikan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan. Sampai pada tahun 2008, menurut data diatas dituliskan jumlah lapangan usaha industri tersebut menurun dibandingkan pada tahun 2007 yaitu berjumlah 2.349. tetapi jumlah ini tidak menjadi angka terendah selama satu dekade ini. Meski bukan merupakan angka terendah, masalah penurunan jumlah unit usaha Industri Pakaian Jadi tetap harus mendapat perhatian khusus dari pemerintah. Jika tidak ada solusi yang tepat, maka jumlahnya cenderung merosot turun yang bisa berdampak dalam aspek ekonomi dan sosial negara. Efek masuknya barang import terutama barang jadi yang berasal dari China menyebabkan banyak tenaga kerja yang di PHK (Pemutusan Hubungan Kerja), terlihat dari Tabel 1.1 karyawan yang dipekerjakan menurun di tiap tahunnya pada industri manufaktur pakaian jadi.

Penelitian ini dilakukan di CV. Admiral Garmino, yaitu perusahaan jasa pakaian jadi yang menangani berbagai pesanan pakaian jadi eceran maupun partai. Dari mulai pemesanan kaos, kemeja, celana, sweater, dan jaket. Perusahaan ini salah satu yang terkena dampak langsung dari pemberlakuan AFTA. Usaha yang dicoba untuk memerangi serbuan produk-produk pakaian jadi dari China, yaitu dengan memberikan kualitas pelayanan jasa dan hasil penanganan proyek yang lebih baik dari kompetitor dan produk luar negeri.

Pada data jumlah omzet perbulan CV Admiral Garmino mengalami fluktuatif yang dimulai dari awal tahun sampai pertengahan tahun 2010. Pergerakan grafik omzet tersebut bisa dilihat pada Gambar 1.1 sebagai berikut.



Sumber : CV. Admiral Garmino

Gambar 1.1

Omzet CV. Admiral Garmino dari bulan Januari-Juli 2010

CV Admiral Garmino yang telah berdiri dari tahun 1987 yang berbasis di kota Bandung pernah mengalami masa tersuksesnya pada tahun 1999. Omzet per bulannya yang mencapai jauh di atas rata-rata, serta lancarnya alur transaksi dengan konsumen menjadikan tahun tersebut merupakan masa keemasan CV Admiral Garmino. Sayang, dengan adanya kebijakan baru dari pemerintah di beberapa tahun kebelakang ini, terasa akan pengaruh dari penurunan omzet perbulannya. Sulit bersaing dengan harga produk-produk pakaian jadi import, yang menyebabkan para pelanggan CV Admiral Garmino beralih dari hasil produk usahanya ke hasil produk import yang harganya bisa jauh lebih murah.

Maka pada hampir satu tahun kebelakang ini, tidak menjadi sederet bulan terbaik dari penerimaan omzet perbulan dari CV Admiral Garmino. Dalam kaitannya dengan penelitian ini, hanya berfokus pada proyek-proyek perusahaan yang dianggap memiliki masalah mengenai efektivitas waktu pengerjaan proyek, yang mengakibatkan tingginya kompetisi dengan perusahaan yang serupa baik dalam dan luar negeri yang menawarkan kualitas pelayanan lebih baik. Berdasarkan pra penelitian pada CV. Admiral Garmino telah didapat data mengenai penanganan proyek jaket kulit selama bulan Januari-September 2010. Produksi jaket kulit di CV. Admiral Garmino merupakan proporsi proyek terbesar selama ini. Terlihat dari banyaknya pesanan, sehingga produk jaket kulit menjadi unggulan produk CV. Admiral Garmino. Serta tingkat kesulitan dari awal produksi sampai bagian akhir produksi lebih banyak jika dibandingkan dengan produksi konveksi lainnya, tahap-tahap produksi tersebut meliputi : pemilihan stok kain, menetapkan model, pemilihan accesoris, penentuan pola, pemotongan, dan yang terakhir yaitu pemasangan atau finishing. Dari setiap tahap produksi tersebut, masalah ketepatan waktu lebih banyak terjadi untuk produksi jaket kulit.

Tabel 1.2
Penanganan Proyek Jaket Kulit
selama Bulan Januari-Desember 2010 pada CV. Admiral Garmino

No	Instansi Pemesanan	Tgl Pemesanan	Tgl Selesai Sesuai dalam Kontrak	Tgl Penyelesaian Riil	Jatuh Tempo	Waktu Selesai
1	Tk. Glame	3 Januari 2010	3 Februari 2010	2 Februari 2010	39	38
2	Tk. Black Orange	8 Januari 2010	20 Februari 2010	19 Februari 2010	51	50
3	Tk. Oky Busana	23 Januari 2010	1 Maret 2010	28 Februari 2010	39	38
4	PD. Kuraita	2 Februari 2010	5 Maret 2010	9 Maret 2010	46	49
5	Tk. Ayu Trendy	7 Februari 2010	9 Maret 2010	9 Maret 2010	32	31
6	Bayu Collection	16 Februari 2010	8 April 2010	1 April 2010	48	45
7	Tk. Azahra	27 Februari 2010	1 April 2010	1 April 2010	36	34
8	Tk. Cahaya Abadi	1 Maret 2010	31 Maret 2010	29 Maret 2010	31	29
9	Team Salikur 21	4 Maret 2010	14 April 2010	10 April 2010	45	44
10	Parahyangan Shop	17 Maret 2010	9 Mei 2010	13 Mei 2010	57	58
11	Tk. Greetna Fashion	25 Maret 2010	6 Mei 2010	3 Mei 2010	42	40
12	Tk. Sumber Nafkah	31 Maret 2010	16 Mei 2010	14 Mei 2010	47	45
13	Tk. Aqilla Fashion	4 April 2010	3 Mei 2010	3 Mei 2010	31	30
14	Tk. Vokals	11 April 2010	18 Mei 2010	21 Mei 2010	38	41
15	Tk. Booster	23 April 2010	25 Mei 2010	21 Mei 2010	32	29
16	PD. Retta	24 April 2010	14 Juni 2010	12 Juni 2010	52	50
17	Tk. Bouca	7 Juni 2010	17 Juli 2010	16 Juli 2010	41	40
18	Tk. Braten & Fox	18 Juni 2010	7 Agustus 2010	13 Agustus 2010	54	57
19	Tk. One Breaks	26 Juni 2010	15 Agustus 2010	19 Agustus 2010	53	55
20	Tk. Janssen Fashion	4 Juli 2010	11 Agustus 2010	11 Agustus 2010	40	39
21	Tk. Sinar Mas	26 Juli 2010	17 September 2010	13 September 2010	52	50
22	Tk. Busana Fashion	5 Agustus 2010	6 September 2010	5 September 2010	39	38
23	Tk. Al Furqon	14 Agustus 2010	25 September 2010	23 September 2010	42	40
24	PD. Medwab Jacket	1 September 2010	18 Oktober 2010	16 Oktober 2010	51	48
25	Tk. Safa Marwah	17 September 2010	28 Oktober 2010	26 Oktober 2010	45	44
26	Tk. Fahmi Akbar	9 Oktober 2010	12 November 2010	9 November 2010	42	39
27	Tk. Grenity Jacket	2 November 2010	20 Desember 2010	21 Desember 2010	51	52
28	Tk. Saka	7 November 2010	17 Desember 2010	13 Desember 2010	39	37
29	Tk. Me!	22 November 2010	31 Desember 2010	30 Desember 2010	40	39

Sumber: CV. Admiral Garmino

Keterangan :

- yang dicetak tebal menandakan ketidakefektivan waktu.
- Jatuh Tempo : batas waktu penyelesaian proyek (dalam hitungan hari) sesuai perjanjian yang telah disepakati sebelumnya oleh produsen dan pemesan.
- Waktu Selesai : lamanya suatu proyek tersebut berlangsung (dalam hitungan hari).

Dapat terlihat dari Tabel 1.2 bahwa CV. Admiral Garmino ini masih memiliki kesulitan dalam mengefektifkan waktu proyek dimana terlihat dari tanggal selesai menurut kontrak di sana menunjukkan bahwa dimulainya sebuah kontrak untuk proyek dan tanggal perjanjian selesai proyek tidak sesuai dengan perjanjian atau terlihat dari kontrak perjanjian yang terlambat sampai angka waktu satu bulan paling lama, terlihat dari masalah diatas mengenai efektivitas waktu proyek yang harus diperbaiki lagi dan apabila masalah tersebut terus berlanjut maka perusahaan dapat mengalami kerugian yang sangat besar selain *image* perusahaan yang akan dianggap turun akan menyebabkan menurunnya tingkat kepercayaan konsumen. Dampak yang paling besar akan mengarah pada kerugian materil bagi perusahaan karena ketika target tidak sesuai jadwal, semua kerugian harus ditanggung perusahaan.

Keterlambatan yang terjadi merupakan gambaran dari ketidakefektifnya waktu pengerjaan proyek. Keterlambatan yang terjadi pada beberapa proyek atau pesanan yang dikerjakan oleh CV Admiral Garmino 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. Contoh dari faktor penyebab keterlambatan proyek yaitu antara lain, jumlah tenaga kerja yang berkurang karena sakit atau izin, penangguhan proyek sebelumnya yang belum selesai, serta terlambat datangnya pasokan bahan kain atau bordir.

Maka kompleksitas yang dihadapi perusahaan saat ini adalah berkurangnya kepercayaan konsumen serta kerugian materiil yang didapat karena harus mengganti kerugian keterlambatan kepada konsumen, karena ketidaktepatan waktu penyelesaian pengerjaan proyek. Metode pengerjaan yang telah berjalan harus diperbaiki atau diganti dengan metode yang lebih tepat. Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan **“Pengaruh Teknik Manajemen Proyek terhadap Efektivitas Waktu Pengerjaan Proyek pada CV Admiral Garmindo.”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Pada pelaksanaan suatu proyek dibatasi oleh suatu sumber-sumber yang terbatas, sehingga timbul persoalan bagaimana menggunakan metode yang benar dan tepat untuk menangani suatu proyek tersebut agar dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan dengan melihat sumber-sumber yang telah disediakan namun terbatas tersebut.

Penggunaan metode dan perencanaan waktu agar efektif dan tidak mengakibatkan kerugian adalah merupakan hal yang mutlak bagi perusahaan konveksi, metode yang tepat akan membantu perusahaan menghadapi permasalahan perusahaan selama ini. Beberapa metode telah dikembangkan untuk mengatasi hal ini diantaranya adalah metode perencanaan jaringan kerja atau

network planning. Hal ini merupakan salah satu teknik yang dapat digunakan oleh manajer dalam merencanakan dan mengendalikan proyek.

Network planning memperlihatkan hubungan antara kegiatan yang satu dengan yang lainnya. Untuk pencapaian tujuan yaitu mengusahakan waktu yang optimal dalam menyelesaikan suatu proyek dan mengefesiansikan biaya yang digunakan, terdapat dua metode dasar yang biasa digunakan dalam *network planning* yaitu teknik menilai dan meninjau ulang kembali program atau *Program Evaluation Review and Technique* (PERT), serta metode jalur kritis *Critical Path Method* (CPM).

Masalah yang terjadi pada CV Admiral Garmino adalah penurunan omzet yang drastis, yang disebabkan oleh beberapa faktor baik dari luar maupun dalam perusahaan. Salah satu faktor yang membuat pengaruh 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 teknik manajemen proyek yaitu PERT dan CPM, dengan metode ini waktu pengerjaan proyek dapat dihitung sehingga dapat menghasilkan perencanaan, penjadwalan waktu proyek yang sangat efektif sehingga proyek dapat

dikendalikan dengan mudah apabila terjadi suatu keterlambatan pada salah satu atau lebih proses produksi.

Pengaplikasian teknik manajemen proyek di perusahaan yaitu :

1. Penggunaan metode PERT:

- a. Waktu optimis : ketika CV. Admiral Garmindo menyanggupi semua pesanan sesuai permintaan berdasarkan perjanjian yang disepakati kedua belah pihak yaitu antara CV. Admiral Garmindo dan konsumen, perusahaan sudah mempunyai perencanaan untuk bisa menyelesaikan lebih cepat dari waktu yang ditentukan. Hal ini bisa diwujudkan jika semua hal berlangsung sesuai rencana.
- b. Waktu pesimis : ketika CV. Admiral Garmindo menyanggupi semua pesanan sesuai permintaan berdasarkan perjanjian yang disepakati kedua belah pihak yaitu antara CV. Admiral Garmindo dan konsumen, perusahaan sudah mempunyai perencanaan untuk bisa mengestimasi keterlambatan yang mungkin terjadi. Kondisi ini terjadi dimana suatu kegiatan dengan asumsi kondisi yang ada sangat tidak diharapkan.
- c. Waktu realistis : ketika CV. Admiral Garmindo menyanggupi semua pesanan sesuai permintaan berdasarkan perjanjian yang disepakati kedua belah pihak yaitu antara CV. Admiral Garmindo dan konsumen, perusahaan sudah mempunyai perencanaan untuk menyelesaikan pesanan dengan menyesuaikan kondisi perusahaan

pada saat itu. Hal ini merupakan perkiraan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan kegiatan yang paling memungkinkan.

2. Penggunaan metode CPM

CV. Admiral Garmino menggunakan jadwal start awal (ES) dan melarang penggunaan slack pada sembarang aktivitas atau paket kerja untuk digunakan. Memonitoring dan mengusahakan penyelesaian yang lebih awal dari waktu estimasi, memastikan bahwa waktu yang didapatkan dapat digunakan untuk memulai aktivitas berikutnya dengan lebih awal dan waktu tidak terbuang dengan sia-sia. Jika hal ini tidak dilaksanakan, maka akan ada kecenderungan untuk menunda memulai tugas sampai merasa memang harus melakukannya.

Dari latar belakang penelitian di atas, maka dapat diidentifikasi bahwa masih belum efektifnya penerapan teknik Manajemen Proyek yang dilakukan oleh CV Admiral Garmino yang ditandai dengan masih adanya terjadi keterlambatan pengerjaan pada beberapa proyek.

1.2.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran teknik Manajemen Proyek pada CV. Admiral Garmino.
2. Bagaimana gambaran efektivitas waktu pengerjaan proyek pada CV. Admiral Garmino.
3. Seberapa besar pengaruh teknik Manajemen Proyek terhadap efektivitas waktu pengerjaan proyek pada CV. Admiral Garmino.

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Hasil Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk memperoleh gambaran teknik Manajemen Proyek pada CV. Admiral Garmino.
2. Untuk memperoleh gambaran efektivitas waktu pengerjaan proyek pada CV. Admiral Garmino.
3. Untuk mengetahui besarnya pengaruh teknik Manajemen Proyek terhadap efektivitas waktu pengerjaan proyek pada CV. Admiral Garmino.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini dapat dikelompokkan kepada kegunaan akademik dan kegunaan praktis.

1) Kegunaan Praktis

- a. Dapat menambah wawasan mengenai bidang Manajemen Operasional dan bermanfaat untuk objek yang bersangkutan atau CV. Admiral Garmino sebagai dasar untuk melakukan evaluasi metode pengerjaan proyeknya yaitu teknik Manajemen Proyek.

- b. Dapat bermanfaat sebagai sarana evaluasi untuk meningkatkan efektivitas waktu pengerjaan proyeknya
- c. Bagi penulis, penelitian ini dapat menambah pengetahuan sebagai aplikasi dari teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan.

2) Kegunaan Teoritis

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

