

BAB 1

PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang dari penelitian yang akan diangkat menjadi topik. Bab ini menjelaskan mengenai alasan dan temuan awal masalah pada objek penelitian yang akan diteliti, selain itu pada bab ini juga dijelaskan tujuan dari penelitian, rumusan masalah objek penelitian, dan batasan penelitian.

1.1. Latar Belakang

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi berdampak pada industri manufaktur, khususnya yang ada di Indonesia. Industri manufaktur memiliki manajemen rantai pasok yang melibatkan proses produksi dimulai dari desain produk, *supplier* bahan baku, produksi produk dari bahan mentah sampai produk jadi, dan mendistribusikan produk kepada konsumennya. Tujuan didirikannya industri manufaktur yaitu agar dapat bertahan hidup, memperoleh keuntungan, dan mampu berkembang mengikuti perkembangan pasar. Perkembangan industri di Indonesia dari perusahaan kecil seperti UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) sampai perusahaan besar yang memiliki status badan usaha. Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2022, jumlah UMKM saat ini mencapai 64,19 juta.

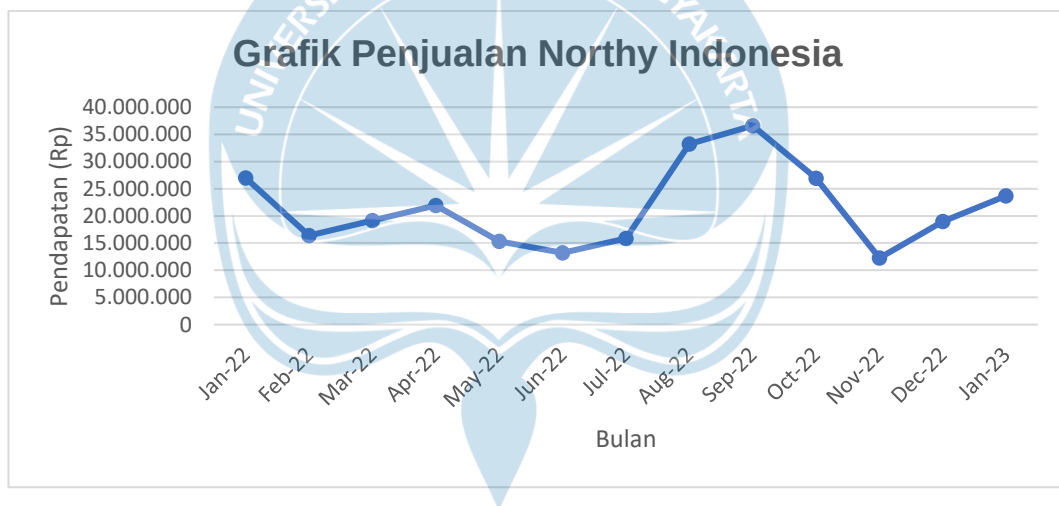
Salah satu UMKM yang dikenal oleh masyarakat khususnya para pengguna motor dan yang memiliki kesenangan pada bidang olahraga adalah UMKM Sarung Tangan Kulit. Menurut Kementerian Perindustrian (Kemenperin) tahun 2022, Daerah Istimewa Yogyakarta merupakan salah satu provinsi di Indonesia yang paling banyak membuka perusahaan industri sarung tangan kulit yaitu sebanyak 44 UMKM terdaftar. Banyaknya perusahaan tersebut menjadi tantangan dalam persaingan antar industri sarung tangan kulit. Adanya kompetitor membuat perusahaan harus dapat mengimbangi agar tidak kalah saing dengan perusahaan lain sehingga dapat mempertahankan kepercayaan konsumen. Hal ini perlu menjadi perhatian karena ketika suatu perusahaan kehilangan kepercayaan konsumennya, maka perusahaan tersebut akan kehilangan penjualan dikarenakan konsumen yang beralih ke kompetitor. Kehilangan penjualan dapat terjadi karena tidak terdapat pengelolaan secara tepat dan baik pada sumber-sumber daya yang dimiliki.

Northy Indonesia merupakan suatu perusahaan yang sudah berdiri selama 5 tahun sejak tahun 2018 yang bergerak di bidang industri sarung tangan kulit. Northy Indonesia terdiri dari toko dan tempat produksi dalam satu perusahaan, namun tempat produksi tidak hanya memproduksi produk dari Northy saja melainkan dari *brand* lain juga. Objek pada penelitian hanya dilakukan pada toko Northy Indonesia yang dimana sistem penjualan sarung tangan kulit pada toko dengan *make to stock* (MTS). Bahan baku kulit yang digunakan untuk produksi berasal dari *supplier* tetap yaitu dari Pabrik Kulit Sitimulyo, Piyungan, Bantul. Tempat produksi sarung tangan itu sendiri memiliki area yang berbeda dengan toko dan kantor Northy yaitu berada di daerah Klaten. Pemasaran sarung tangan dilakukan secara *offline* dimana konsumen akan datang ke toko untuk membeli barang dan juga dilakukan secara *online* pada *e-commerce* (Shopee dan Tokopedia), media sosial *instagram*, dan *website* Northy. Banyaknya kompetitor membuat persaingan semakin ketat sehingga Northy harus bisa mengoptimalkan produk yang dijualnya untuk meningkatkan *service level* ke konsumennya. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu mengelola persediaan agar tingkat penjualan yang hilang dikarenakan persediaan yang dimiliki tidak tersedia dapat diminimalkan. Penerapan kebijakan yang tepat dapat membantu perusahaan untuk meminimalkan kehilangan penjualan serta meningkatkan *service level*.

Berdasarkan hasil observasi dengan beberapa *stakeholders*, diketahui bahwa permasalahan yang *ditemukan* pada Northy Indonesia yaitu mengenai sistem persediaan yang berkaitan dengan *lost sales*. Permasalahan sistem persediaan terjadi pada beberapa produk dengan permintaan tertinggi. Hal ini terjadi dikarenakan penetapan strategi kebijakan persediaan yang kurang tepat dimana *reorder* akan dilakukan oleh Northy ketika produk tersisa sedikit dengan kuantitas pemesanan yang tidak banyak. *Lead time* produksi yang membutuhkan waktu selama satu bulan setelah *reorder* menyebabkan produk yang tersisa digudang tidak mencukupi dan perusahaan tidak berani memesan produk dalam jumlah banyak sekaligus. Rata-rata penjualan sarung tangan kulit pada Northy Indonesia sebanyak 500 pasang. Dikarenakan perusahaan tidak memiliki data persediaan, ditinjau dari data penjualan yang diberikan oleh perusahaan permasalahan sistem persediaan terjadi karena ada beberapa *item* yang posisi penjualannya kosong. Hal tersebut menyebabkan terjadinya *stockout* pada beberapa *item* yang jika dibiarkan akan mengakibatkan *lost sales* karena saat produk yang diinginkan konsumen tidak tersedia, beberapa konsumen akan mengganti pesannya

dengan desain yang lain, namun ada juga konsumen yang membatalkan pesanannya. Hal ini menyebabkan Northy Indonesia kehilangan penjualan atau *lost sales*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Northy Indonesia, permasalahan terjadinya *stockout* mengakibatkan *lost sales* yang ditandai dengan penjualan menurun pada Mei 2022 sampai dengan Juli 2022. Peningkatan profit kembali pada Agustus 2022 sampai September 2022 dikarenakan persediaan produk yang masuk, namun menurun kembali pada November 2022 dan Desember 2022. Grafik penjualan Northy Indonesia selama periode Januari 2022 sampai Januari 2023 dapat dilihat pada Gambar 1.1. Situasi ini terjadi dikarenakan konsumen membatalkan pesanan sebab barang yang dicari tidak ada. Pemilik menginginkan situasi tersebut dapat diminimasi dan pemenuhan permintaan konsumen sesuai namun biaya persediaan bisa lebih rendah.



Gambar 1.1. Grafik Penjualan Northy Indonesia

Menurut *brand* operasional situasi kehilangan penjualan terjadi karena tidak ada kebijakan pengendalian persediaan dan hanya dilakukan berdasarkan perkiraan. Northy tidak bisa memesan barang dalam jumlah yang langsung banyak karena mempertimbangkan biaya. Aktualnya pemesanan ke produksi dilakukan berdasarkan sisa barang di gudang sehingga terdapat penumpukan barang pada beberapa *item* dan kekosongan pada *item* lainnya. Keputusan *lead time* yaitu sekitar satu bulan terkadang membuat sisa stok di gudang tidak mencukupi sampai menunggu barang baru masuk ke gudang. *Brand* operasional menyatakan bahwa situasi kehilangan penjualan sulit diminimasi, maka sebaiknya perusahaan

menerapkan metode yang tepat untuk menentukan jumlah dan waktu dalam melakukan pemesanan.

Menurut kepala bagian produksi kehilangan penjualan terjadi karena *lead time* produksi yang lama hingga membutuhkan waktu selama satu bulan atau lebih disebabkan oleh sumber daya manusia (SDM) yang terbatas. Produksi dilakukan dengan kebiasaan berdasarkan jenis dan jumlah yang dipesan. Bagian produksi juga perlu melakukan *setup* mesin, sehingga jika ada pesanan secara mendadak menyebabkan pekerjaan menjadi lebih lama sebab tidak semua jenis sarung tangan memiliki desain yang mudah. Sebaiknya terdapat jadwal tertentu dalam melakukan pemesanan dan diatur dengan baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa permasalahan yang ada di Northy Indonesia penting untuk diselesaikan. Masalah utama yang penting untuk diselesaikan adalah permasalahan sistem persediaan yang mengakibatkan *lost sales*. Saat ini, Northy Indonesia membutuhkan kebijakan persediaan yang optimal agar tidak mengganggu dan menghambat proses penjualan pada Northy.

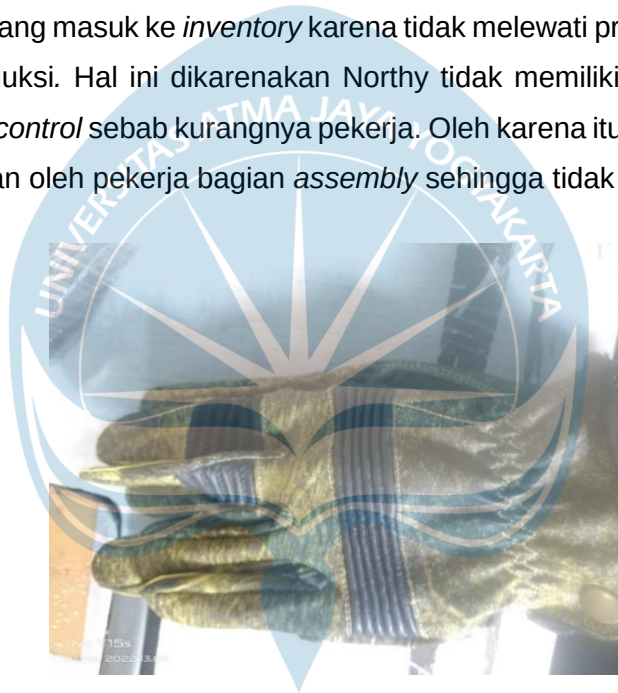
1.2. Penelusuran Masalah

Penelusuran masalah yang terjadi di Northy Indonesia dilakukan dengan langkah awal yaitu observasi awal yang bertujuan untuk mengetahui permasalahan yang sedang dialami dan untuk mendapatkan data. Observasi awal dilakukan pada kantor Northy yang berlokasi di Banguntapan, Bantul, Yogyakarta. Saat observasi awal pada kantor Northy terlihat bahwa area kantor yang tidak terlalu besar yang dimana kantor ini hanya terdiri dari dua lantai. Lantai pertama merupakan *store offline* Northy yang digabung dengan bagian *packing* barang untuk penjualan *online*. Lantai kedua merupakan kantor pemilik dan *brand* operasional yang dimana ruangan ini digabung dengan *inventory* produk yang akan dijual. Ruangan di lantai kedua terlihat sangat sempit karena terdapat persediaan *stock* barang yang menumpuk.

Instrumen penelitian yang digunakan saat observasi awal ini yaitu lembar observasi yang berisikan tabel BOK (*Body of Knowledge*). Lembar observasi ini bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan yang terjadi berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pihak terkait. Hasil dari instrumen penelitian ini akan dijadikan sebagai data awal dan dasar penelitian untuk mencapai penyelesaian masalah. Wawancara dilakukan pada pemilik dan dua orang pekerja, yang dimana satu orang pekerja bagian admin bagian penjualan yang bertanggung jawab untuk

mengatur data penjualan dan persediaan barang yang keluar masuk, serta satu orang pekerja lainnya sebagai kepala produksi yang bertanggung jawab pada aktivitas produksi produk sarung tangan kulit.

Proses wawancara awal dilakukan dengan Mas Iqshal sebagai pemilik dan Mas Ryan sebagai *brand* operasional dilakukan pada saat yang bersamaan. Hasil wawancara menunjukkan beberapa permasalahan yaitu *lead time* produksi menumpuk karena tidak adanya sistem penjadwalan produksi yang tepat. Selain itu, Northy mengalami masalah pada sistem persediaan yang mengakibatkan *lost sales* karena tidak menerapkan kebijakan persediaan dan masih menggunakan perkiraan dalam membuat stok barang. Masalah lainnya yaitu masih terdapat produk *reject* yang masuk ke *inventory* karena tidak melewati proses *quality control* di bagian produksi. Hal ini dikarenakan Northy tidak memiliki pekerja khusus di bagian *quality control* sebab kurangnya pekerja. Oleh karena itu, pengecekan akhir hanya dilakukan oleh pekerja bagian *assembly* sehingga tidak maksimal.



Gambar 1.2. Contoh *Reject* Jahitan Melintir

Gambar 1.2. merupakan contoh produk dari bagian produksi yang masuk ke *inventory*. Bagian jari yang melintir tidak akan bisa dijual ke konsumen karena tidak bisa diperbaiki lagi. Biasanya untuk produk yang tidak lolos *quality control* akan dikumpulkan untuk dilakukan *sale out* pada akhir tahun atau saat ada *event* yang berlangsung.



Gambar 1.3. Kantor Northy Indonesia & *Inventory*

Gambar 1.3. menunjukkan suasana kantor Northy yang berada di lantai dua yang dimana ruangan ini digabung dengan *inventory* produk yang dijual oleh Northy. Terlihat bahwa terdapat penumpukan barang yang tidak tersusun dengan rapi. Pemilik mengatakan tata letak penyusunan persediaan yang kurang teratur ini mengakibatkan stok barang sulit ditemukan bahkan hilang. Tiap akhir bulan dilakukan *stock opname* dan beberapa kali terdapat selisih antara data dalam sistem dengan persediaan aktual. Stok persediaan yang berfluktuasi dan pencatatan sudah menggunakan aplikasi membuat data persediaan setiap harinya berubah-ubah.

Wawancara selanjutnya dilakukan bersama Mbak Isti selaku bagian kepala produksi. Wawancara ini bertujuan untuk mencari tahu lebih dalam penyebab dari permasalahan yang sudah dikumpulkan dari hasil wawancara awal. *Lead time* produksi yang menumpuk dikarenakan pembelian produk yang tiba-tiba dengan desain produk dan jumlah yang berbeda-beda. Tingginya tingkat *order* produk tidak sebanding dengan kemampuan bagian produksi. Hal ini terjadi karena bagian produksi membutuhkan pekerja atau operator jahit yang memiliki pengalaman bekerja di *garment* karena lebih bertanggung jawab dan lebih memahami proses penjahitan untuk detail yang sulit. Selain itu, operator jahit yang lebih banyak berasal dari pekerja borong membuat target produksi harian tidak tercapai dengan maksimal. Akibat lain dari *lead time* yang menumpuk yaitu terjadinya *lost sales* dikarenakan *lead time* produksi membutuhkan waktu selama satu bulan sehingga jika target pesanan tidak sesuai maka akan dimasukkan ke bulan berikutnya. Hal ini menyebabkan persediaan barang baru terlambat masuk ke *inventory*. Jarak tempuh kantor Northy dan bagian produksi menghabiskan waktu hingga 30 menit, maka dari itu pengiriman barang dilakukan ketika target pesanan sudah tercapai untuk meminimalisir biaya pengiriman. Tingginya tingkat *order* produk juga mengakibatkan adanya produk *reject* karena pekerja kurang teliti dalam melakukan produksi untuk mengejar target produksi. Penyebab lainnya yaitu, belum terdapatnya SOP (*Standard Operating Procedure*), tidak ada pelatihan khusus pekerja bagian produksi, dan adanya pekerja borong.

Pada penelitian ini permasalahan yang penting untuk diselesaikan yaitu mengenai sistem persediaan yang berkaitan dengan *lost sales*. Hal ini dikarenakan naik turunnya pendapatan Northy Indonesia yang dibuktikan dari data penjualan produk baik penjualan secara *offline* dan *online*. Data tersebut dapat dilihat pada Lampiran 3 dan akan dianalisis lebih lanjut pada bab berikutnya. Karena keterbatasan penelitian, masalah lainnya tidak diteliti karena tidak mempengaruhi permasalahan sistem persediaan dan objek penelitian untuk masalah lainnya dilakukan pada tempat produksi. Oleh karena itu permasalahan tersebut dapat diteliti oleh penelitian selanjutnya.

Contoh beberapa produk sarung tangan yang dijual oleh Northy secara berturut-turut ditunjukkan pada Gambar 1.4. sampai Gambar 1.6.



Gambar 1.4. *Leather Gloves Nobleman*



Gambar 1.5. *Leather Gloves Chappo*



Gambar 1.6. *Leather Gloves Fubar*

1.3. Rumusan Masalah

Permasalahan sistem persediaan pada 14 produk dengan permintaan tertinggi yang mengakibatkan kehilangan penjualan ditandai dengan menurunnya penjualan pada beberapa periode di tahun 2022 yang disebabkan oleh konsumen membatalkan pesanan sebab produk yang diinginkan tidak tersedia. Kurangnya kebijakan pengendalian persediaan mengenai kuantitas dan jadwal pemesanan barang ke bagian produksi berdasarkan perkiraan dengan *lead time* selama kurang lebih satu bulan menyebabkan stok digudang habis sebelum barang baru masuk. Situasi tersebut disebabkan laporan sisa stok dan pemesanan ke produksi yang tiba-tiba menyebabkan *lead time* lama.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan alternatif kebijakan yang berkaitan dengan permasalahan sistem persediaan. *Critical success factor* pada penelitian ini yaitu mampu menghilangkan kondisi *lost sales* dengan meminimalisir terjadinya *stockout* sehingga dari yang sebelumnya sisa persediaan 0 menjadi selalu tersedia, mampu meminimasi total biaya persediaan dengan penghematan biaya persediaan per tahun mencapai 10%, serta mampu menemukan alternatif solusi yang tepat untuk dapat menentukan jumlah dan waktu yang tepat untuk melakukan pemesanan.

1.5. Batasan Masalah Penelitian

Batasan masalah yang digunakan untuk menyelesaikan permasalahan, yaitu:

1. Analisis yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan persediaan yang menjadi permintaan konsumen dari data penjualan Northy Indonesia.
2. Hasil pengamatan menggunakan data penjualan produk dari bulan Januari 2022 hingga Januari 2023, data biaya simpan, data biaya pesan, dan data harga beli persediaan.
3. Data-data yang berkaitan dengan biaya diasumsikan tidak terjadi perubahan harga selama pengambilan data pada Northy Indonesia.
4. *Item* yang dianalisis yaitu 14 *item* dengan permintaan tertinggi.