

BAB 1

PENDAHULUAN

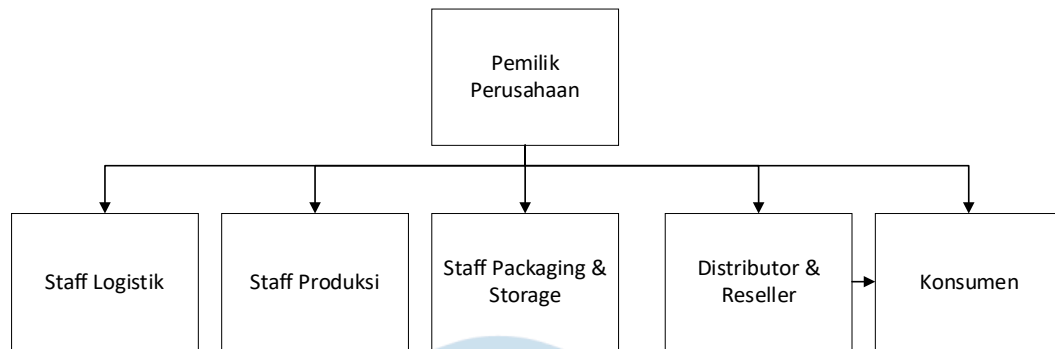
1.1. Latar Belakang

Inovasi merupakan suatu hal yang diperlukan oleh sebuah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) agar dapat berkembang dan terus bersaing dengan perusahaan lainnya. Badan Pusat Statistik DIY (2024) mencatat terdapat 16.074 usaha Mikro dan 2.130 usaha kecil. Data tersebut mengalami kenaikan dari tahun-tahun sebelumnya dimana pada tahun 2023 terdapat 16.069 usaha mikro dan 2.109 usaha kecil. Kenaikan tersebut menunjukkan usaha kecil dan menengah akan terus bertambah dan persaingan antar UKM juga akan semakin ketat.

Sebuah industri kue kering di daerah Yogyakarta merupakan salah satu usaha yang berbentuk UKM karena berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil dan Menengah, pendapatan pertahunnya paling banyak Rp. 200 juta. Industri kue kering ini merupakan produsen kue kering yang berlokasi di Kecamatan Kotagede, Kota Yogyakarta dan telah berdiri sejak 2010 sehingga UKM ini telah bersaing dengan UKM lainnya yang juga bergerak di industri pembuatan kue selama 14 tahun. Untuk dapat bertahan selama itu, tentu saja perusahaan telah melakukan berbagai macam inovasi agar hingga saat ini produk yang ditawarkan tetap relevan di pasaran.

Perusahaan melakukan proses produksi kue kering hanya selama 3 sampai 4 bulan dalam setahun yaitu ketika menjelang hari raya Idul Fitri. Hal tersebut dilakukan karena permintaan pasar yang hanya tinggi ketika menjelang Idul Fitri. Proses produksi dilakukan dengan skala kecil yaitu dengan tenaga kerja yang berfluktuasi antara 8-10 orang tergantung dengan permintaan yang juga terus berfluktuasi dalam periode 4-5 bulan tersebut. Proses produksi sebagian besar dilakukan secara konvensional dimulai dari *purchase order*, produksi, pencatatan, hingga pengiriman.

Dalam menjalankan proses bisnis dan produksi, perusahaan memiliki beberapa *Stakeholders* yang memiliki perannya masing-masing dan dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Stakeholders Industri Kue Kering

Berdasarkan Gambar 1.1, Pemilik perusahaan merupakan pelaku produksi di semua lini dan bertugas sebagai pengambil keputusan di segala aspek produksi. Pemilik perusahaan memiliki beberapa bawahan yang membantu proses produksi dan terdiri dari *staff* logistik yang bertugas untuk melakukan pengiriman *finished goods* ke distributor maupun konsumen. *Staff* produksi melakukan proses produksi mulai dari bahan mentah hingga siap di *packaging*. *Staff packaging & storage* melakukan *packaging* dan menyimpan produk di area penyimpanan. Lalu di bagian terakhir terdapat distributor dan konsumen, dimana perusahaan tidak hanya menjual melalui tangan kedua, tetapi juga menerima penjualan langsung ke *end-user*.

Terdapat beberapa jenis konsumen yang menjadi target penjualan dari perusahaan ini, yaitu konsumen tipe *reseller* yang sudah terafiliasi dengan pemilik usaha dan mendapatkan harga penjualan khusus sesuai dengan jumlah produk yang dapat dijual. Lalu ada konsumen yang melakukan pemesanan dalam jumlah besar dan tipe konsumen ini biasanya memesan pada periode bulan puasa. Tipe konsumen terakhir adalah konsumen dengan jumlah pesanan kecil. Konsumen tipe ini biasanya akan ke distributor atau reseller lain dan konsumen ini kebanyakan akan memesan di periode mendekati bulan Ramadhan.

Proses distribusi dari tempat produksi ke distributor atau konsumen dilakukan menggunakan subkontrak karena keterbatasan waktu dan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan. Beberapa konsumen juga mengambil produk jadi di tempat produksi untuk mengurangi waktu pengiriman.

Perusahaan yang masih tergolong UKM memiliki tenaga kerja, peralatan, dan mesin yang terbatas, sehingga tidak semua lini produksi dapat ditangani oleh setiap karyawan yang memang memiliki kemampuan khusus di bidang tersebut.

Proses produksi yang digunakan oleh perusahaan masih sangat konvensional dan belum memanfaatkan teknologi digital dalam kegiatan produksinya. Proses produksi masih sangat bergantung arahan pemilik usaha sehingga semua aktivitas produksi dilakukan secara manual tanpa perencanaan produksi.

Hal tersebut menyebabkan jumlah produksi yang dihasilkan masih sangat terbatas dan tidak dapat memenuhi semua kebutuhan pasar yang masuk. Karena hal tersebut, tentu masih banyak permasalahan yang dialami oleh UKM dan bisa ditingkatkan lebih jauh lagi agar proses produksi dari suatu UKM dapat dimaksimalkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Untuk dapat berkembang dengan lebih pesat dan dapat terus bersaing dengan bisnis lainnya, sebuah usaha kecil & menengah memerlukan investasi yang digunakan untuk pengembangan produksi agar bisnis dapat memenuhi kebutuhan pasar yang terus bertambah setiap tahunnya. Sedangkan untuk menentukan nilai investasi yang diperlukan, sebuah bisnis tentu harus mempertimbangkan keberlangsungan dan kualitas bisnisnya agar nilai yang nantinya diinvestasikan akan terus bertambah.

1.2. Penelusuran Masalah

Proses wawancara dilakukan dengan pemilik perusahaan dan beberapa *stakeholders* lainnya seperti *staff* produksi, *staff packaging*, dan distributor untuk menelusuri permasalahan apa saja yang terdapat di UKM tersebut. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 7 Oktober 2024, didapatkan beberapa permasalahan produksi yang dipaparkan oleh para *stakeholders* dan permasalahan tersebut berpengaruh langsung terhadap proses produksi.

Proses penelusuran permasalahan juga memiliki beberapa persyaratan yang diberikan oleh *stakeholders* yang dipaparkan melalui beberapa pernyataan dari *stakeholder* yang terkait dengan permasalahan yang terjadi selama proses produksi di perusahaan ini dengan hasil wawancara pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Ringkasan Hasil Observasi dan Wawancara Dengan *Stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Hasil
Pemilik Usaha	1. Tidak ada target penjualan yang jelas 2. Tidak dapat memenuhi semua kebutuhan <i>customer</i> 3. Kapasitas produksi belum memenuhi kebutuhan <i>customer</i>. 4. Profit tidak maksimal 5. Tidak ada pencatatan yang jelas.
Staff Produksi	1. Produktivitas rendah 2. Alat produksi tidak mencukupi 3. Staf kurang kompeten
Distributor	1. Kebutuhan konsumen tidak terpenuhi, terlebih menjelang hari raya Idul Fitri 2. Harga terus meningkat 3. <i>Lead time</i> yang lama jika dikirimkan ke luar kota

Berdasarkan penelusuran masalah yang didapatkan dari hasil observasi dan wawancara dengan ketiga *stakeholders* tersebut pada Tabel 1.1, dapat dilakukan eksplorasi masalah yang saling terhubung dari ketiga *stakeholders* sebagai berikut:

1. Kapasitas Produksi Kurang

Kapasitas produksi yang kurang pada perusahaan menjadi akar permasalahan yang menghubungkan ketiga *stakeholders*. Untuk memenuhi kebutuhan distributor yang merupakan *customer*, maka jumlah produksi juga harus menyesuaikan dengan kebutuhan tersebut. Sedangkan *staff* produksi yang melakukan aktivitas produksi kadang memiliki produktivitas yang rendah dan didukung dengan alat produksi yang juga tidak mencukupi. Penambahan *staff* produksi juga bukan jalan keluar terbaik karena butuh waktu yang cukup lama hingga seorang *staff* produksi dapat terampil dalam melakukan aktivitas produksi.

2. Profit tidak maksimal

Permasalahan kedua terjadi karena volume penjualan dari tahun 2023 tidak mengalami kenaikan yang signifikan. Pemilik perusahaan juga belum menentukan target yang jelas dalam menentukan target produksi tiap periodenya sehingga kebutuhan pasar selalu tidak terpenuhi. Kenaikan harga yang terus naik juga menjadi pertimbangan yang seharusnya diperhitungkan karena distributor merasa bahwa harga produk terus meningkat tanpa ada dasar yang jelas dan berisiko memengaruhi volume penjualan kedepannya.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis, kedua permasalahan-permasalahan tersebut juga terjadi karena permintaan baru dapat diketahui pada saat empat minggu sebelum hari raya Idul Fitri, sehingga produksi yang berlebih sebelum masa tersebut dapat menyebabkan potensi kerugian jika produk tersebut tidak terjual di akhir periode hari raya Idul Fitri. Sementara itu, jika terdapat produksi yang kurang sebelum masa tersebut dapat menyebabkan potensi kerugian karena tidak dapat memenuhi permintaan konsumen, mengingat kapasitas produksi yang terbatas selama empat minggu sebelum hari raya.

Secara garis besar, permasalahan yang saling berkaitan antar para *stakeholders* adalah permasalahan di produktivitas yang tidak dapat memenuhi kebutuhan pasar yang diwakili oleh distributor.

Dalam wawancara tersebut, pemilik usaha tidak dapat menunjukkan data detail dari semua biaya yang diperlukan selama proses produksi dan juga tidak ada pencatatan khusus mengenai jumlah produk yang terjual dan biaya-biaya lainnya sehingga didapatkan data profit penjualan dari 3 tahun terakhir yang dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Data Penjualan Kue Kering

Tahun	2022		2023		2024	
Jenis Paket	Paket 3	Paket 6	Paket 3	Paket 6	Paket 3	Paket 6
Jumlah Terjual (pcs)	1.500	900	1645	950	1730	1.025
Harga (ribu)	Rp. 50	Rp. 95	Rp. 55	Rp. 105	Rp. 65	Rp. 115

Berdasarkan data tersebut, dapat dilihat bahwa perusahaan berfokus di penjualan 2 jenis produk, yaitu kue kering isi 3 dan isi 6. Produk isi 3 memiliki perbandingan harga yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan produk isi 6. Setiap tahun, perusahaan selalu mengalami kenaikan profit yang cukup signifikan. Walau demikian, data tersebut belum bisa menyimpulkan apakah perusahaan memiliki keuntungan yang terus meningkat setiap tahunnya atau tidak.

Walaupun data menunjukkan bahwa penjualan selalu mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, pemilik usaha menyampaikan bahwa *lost sales* selalu terjadi setiap tahunnya. Pemilik usaha dapat menentukan jumlah *lost sales* tersebut dari berdasarkan data permintaan yang masuk dari beberapa distributor pada Tabel 1.3.



Tabel 1.3. List Distributor dan Konsumen UMKM Kue Kering

No	Nama Distributor dan Konsumen	Permintaan					
		2022		2023		2024	
		Paket 3	Paket 6	Paket 3	Paket 6	Paket 3	Paket 6
1	Progo Yogyakarta	100	140	120	150	130	150
2	Pamela	150	100	180	100	195	100
3	Toko Ramai Yogyakarta	60	50	50	50	50	30
4	Gardena Yogyakarta	120	100	140	100	150	120
5	Toko Maden Yogyakarta	30	35	30	30	20	30
6	Supermarket Maga Yogyakarta	100	70	100	60	80	50
7	Sami Luwes Solo	50	35	60	100	60	100
8	Laris Solo	80	45	80	50	80	70
9	Laris Klaten	70	45	80	65	80	65
10	Reseller Individu	450	170	456	150	520	200
11	Konsumen	325	190	400	160	440	200
Total Permintaan		1535	980	1696	1015	1805	1115
Total Permintaan terpenuhi		1500	900	1645	950	1730	1025
Persentase tidak terpenuhi		2,28%	8,16%	3,01%	6,40%	4,16%	8,07%

Pada Tabel 1.3, dapat dilihat data kebutuhan konsumen pada tahun 2022-2024, dimana selalu terdapat permintaan yang tidak terpenuhi. Pada Tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa kenaikan jumlah produksi dari tahun 2022 ke 2023 adalah 25% untuk paket 3 dan 5.26% untuk paket 6. Sedangkan pada tahun 2023 ke 2024, tetap ada kenaikan volume produksi pada paket 3 yaitu sebesar 4.76% dan 7.31% untuk paket 6.

Terdapat persentase produk tidak terjual pada Tabel 1.3 dimana data tersebut menunjukkan persentase *lost sales* yang seharusnya bisa dimaksimalkan oleh perusahaan untuk memaksimalkan profit yang didapatkan. Profit yang seharusnya bisa dimaksimalkan oleh perusahaan dapat dilihat pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4. *Lost Sales* Berdasarkan Jumlah Permintaan

Parameter	2022		2023		2024	
	Paket 3	Paket 6	Paket 3	Paket 6	Paket 3	Paket 6
Persentase Produk tidak terjual/terkirim	2,28%	8,16%	3,01%	6,40%	4,16%	8,07%
Produk tidak terjual/terkirim (pcs)	35	80	51	65	75	90
<i>Lost sales</i> berdasarkan harga jual (juta)	Rp. 1,75	Rp. 7,6	Rp. 2,805	Rp. 6,825	Rp. 4,875	Rp. 10,350

Pada Tabel 1.4 tersebut, dapat dilihat bahwa nominal *lost sales* untuk paket 3 memiliki rata-rata sebesar Rp.3.134.333,00 dan untuk paket 6 sebesar Rp.8.258.333,00. Rata-rata permintaan paket 3 yang tidak terpenuhi adalah 3,15% dan paket 6 sebesar 7,55%.

Berdasarkan data *lost sales* dan diskusi dengan *stakeholder*, jenis paket 6 adalah produk yang lebih di prioritaskan agar persentase *lost sales* yang dihasilkan dari permintaan yang tidak terpenuhi tersebut dapat diminimalisir.

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan hasil penelusuran masalah dan diskusi dengan *stakeholder* yang ada di perusahaan ini, masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan tersebut adalah perusahaan tidak dapat memenuhi permintaan yang masuk.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah melakukan perbaikan pada produksi Kue Kering agar perusahaan dapat mengurangi persentase permintaan tidak terpenuhi hingga kurang dari 3%.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan penelitian ditentukan agar penelitian ini tetap fokus ke akar permasalahan yang akan diselesaikan serta mempermudah proses penyelesaian dari akar permasalahan yang telah ditentukan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan dari penelitian ini, maka penulis menerapkan beberapa batasan penelitian sebagai berikut:

- a. Data penjualan yang tersedia adalah data penjualan dari tahun 2022 sampai 2024