

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Beberapa tahun belakangan ini pertumbuhan ekonomi Indonesia semakin meningkat. Wakil Presiden Indonesia, Boediono menyatakan kondisi ini terus berkembang sejak krisis tahun 2008 membuktikan bahwa Indonesia dapat bertahan di tengah krisis global (Okezone, 2012). Pertumbuhan ekonomi Indonesia tetap stabil di atas angka enam persen. Hal ini dapat dilihat dari Tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Menurut Mankiw (2012:494), PDB adalah nilai pasar dari seluruh produk dan jasa yang dihasilkan oleh suatu negara dalam jangka waktu tertentu. Menurut Badan Pusat Statistik Indonesia (2012), PDB merupakan jumlah nilai tambah yang dihasilkan oleh seluruh unit usaha dalam suatu negara atau merupakan jumlah nilai barang dan jasa akhir yang dihasilkan oleh seluruh unit ekonomi.

Produk Domestik Bruto (PDB) merupakan salah satu indikator terhadap kondisi ekonomi suatu negara pada periode tertentu. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS), perekonomian Indonesia pada tahun 2011 tumbuh sebesar 6,5% dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Nilai pertumbuhan ini didapatkan dari PDB atas dasar harga konstan yang naik Rp149,4 triliun dan PDB atas dasar harga berlaku naik Rp990,8 triliun dari tahun 2010. Kondisi ekonomi Indonesia diperkirakan akan terus bertumbuh di masa yang akan

datang. Seorang ekonom, Faisal Basri bahkan memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2012 akan mencapai 6,6% (Kompas, 2012).

**Tabel 1.1 Nilai Produk Domestik Bruto Menurut Lapangan Usaha Tahun 2009-2011**

<b>Nilai Produk Domestik Bruto Menurut Lapangan Usaha Tahun 2009-2011, Laju Pertumbuhan dan Sumber Pertumbuhan Tahun 2011</b>							
<b>Lapangan Usaha</b>	<b>Atas Dasar Harga Berlaku (Triliun Rupiah)</b>			<b>Atas Dasar Harga Konstan 2000 (Triliun Rupiah)</b>			<b>Laju Pertumbuhan 2011 (Persen)</b>
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	
1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan, dan Perikanan	857,2	985,4	1.093,5	295,9	304,7	313,7	3,0
2. Pertambangan & Pengalihan	592,1	718,1	886,3	180,2	186,6	189,2	1,4
<b>3. Industri Pengolahan</b>	<b>1.477,5</b>	<b>1.595,8</b>	<b>1.803,5</b>	<b>570,1</b>	<b>597,1</b>	<b>634,2</b>	<b>6,2</b>
4. Listrik, Gas, & Air Bersih	46,7	49,1	55,7	17,1	18,1	18,9	4,8
5. Konstruksi	555,2	660,9	756,5	140,3	150,0	160,1	6,7
6. Perdagangan, Hotel, & Restoran	744,5	882,5	1.022,1	368,5	400,5	437,2	9,2
7. Pengangkutan & Komunikasi	353,7	423,2	491,2	192,2	218,0	241,3	10,7
8. Keuangan, Real Estat, & Jasa Perusahaan	405,2	466,6	535,0	209,2	221,0	236,1	6,8
9. Jasa-Jasa	574,1	654,7	783,3	205,4	217,8	232,5	6,7
<b>Produk Domestik Bruto (PDB)</b>	<b>5.606,2</b>	<b>6.436,3</b>	<b>7.427,1</b>	<b>2.178,9</b>	<b>2.313,8</b>	<b>2.463,2</b>	<b>6,5</b>
<b>PDB Tanpa Migas</b>	<b>5.141,4</b>	<b>5.936,2</b>	<b>6.794,4</b>	<b>2.036,7</b>	<b>2.171,0</b>	<b>2.321,8</b>	<b>6,9</b>

Sumber: Badan Pusat Statistik (2012) diolah.

Pertumbuhan ekonomi Indonesia ini ditopang oleh sejumlah unit usaha di Indonesia dengan persentase terbesar adalah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Berdasarkan data UMKM dan UB (Usaha Besar) tahun 2009-2010

oleh Kementerian Koperasi (Depkop) pada Tabel 1.2, jumlah UMKM pada tahun 2010 meningkat sebesar 2,01%. Angka tersebut merupakan 99,99% dari jumlah total unit usaha di Indonesia. Produk Domestik Bruto (PDB) dari UMKM baik atas dasar harga berlaku maupun harga konstan mengalami peningkatan masing-masing sebesar 15,81% dan 5,77%.

**Tabel 1.2 Perkembangan Data Usaha UMKM dan UB Tahun 2009-2010**

Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2009-2010						
Indikator	Tahun 2009		Tahun 2010		Perkembangan	
	Jumlah (Unit)	Pangsa (%)	Jumlah (Unit)	Pangsa (%)	Jumlah (Unit)	%
<b>Unit Usaha (A+B)</b>	52.769.280,0		53.828.570,0			2,01
A. Usaha Mikro, Kecil & Menengah (UMKM)	52.764.603,0	99,99	53.823.732,0	99,99	1.059.129,0	2,01
- Usaha Mikro (UMi)	52.176.795,0	98,88	53.207.500,0	98,85	1.030.705,0	1,98
- Usaha Kecil (UK)	546.675,0	1,04	573.601,0	1,07	26.926,0	4,93
- Usaha Menengah (UM)	41.133,0	0,08	42.631,0	0,08	1.498,0	3,64
B. Usaha Besar (UB)	4.677,0	0,01	4.838,0	0,01	161,0	3,43
Indikator	Tahun 2009		Tahun 2010		Perkembangan	
	Jumlah (Rp. Miliar)	Pangsa (%)	Jumlah (Rp. Miliar)	Pangsa (%)	Jumlah (Rp. Miliar)	%
<b>PDB Atas Dasar Harga Berlaku (A+B)</b>	5.294.860,9		6.068.762,8		773.901,9	14,62
A. Usaha Mikro, Kecil & Menengah (UMKM)	2.993.151,7	56,53	3.466.393,3	57,12	473.241,6	15,81
- Usaha Mikro (UMi)	1.751.644,6	33,08	2.051.878,0	33,81	300.233,4	17,14
- Usaha Kecil (UK)	528.244,2	9,98	597.770,2	9,85	69.526,0	13,16
- Usaha Menengah (UM)	713.262,9	13,47	816.745,1	13,46	103.482,2	14,51
B. Usaha Besar (UB)	2.301.709,2	43,47	2.602.369,5	42,88	300.660,3	13,06
<b>PDB Atas Dasar Harga Konstan 2000 (A+B)</b>	2.089.058,5		2.217.947,0		128.888,5	6,17
A. Usaha Mikro, Kecil & Menengah (UMKM)	1.212.599,3	58,05	1.282.571,8	57,83	69.972,5	5,77
- Usaha Mikro (UMi)	682.259,8	32,66	719.070,2	32,42	36.810,4	5,40
- Usaha Kecil (UK)	224.311,0	10,74	239.111,4	10,78	14.800,4	6,60
- Usaha Menengah (UM)	306.028,5	14,65	324.390,2	14,63	18.361,7	6,00
B. Usaha Besar (UB)	876.459,2	41,95	935.375,2	42,17	58.916,0	6,72

Sumber: Depkop (2011) diolah.

UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) yang bergerak di sektor industri alas kaki tumbuh berkembang seiring dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia sejak tahun 1970-an. Termasuk dalam sektor industri pengolahan, industri alas kaki bertumbuh stabil dari tahun ke tahun seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.3. Industri alas kaki juga merupakan salah satu industri nasional yang tidak terpuruk karena dampak dari krisis ekonomi global pada tahun 2008. Omzet penjualan sektor industri alas kaki di pasar domestik terbukti naik 10% pada kuartal I tahun 2009 dibandingkan dengan omzet pada kuartal I tahun 2008. Direktur Industri Aneka Direktorat Jenderal Industri Logam, Mesin, Tekstil, dan Aneka Depperin, Budi Irmawan membenarkan kenaikan kinerja industri sepatu ini (Kontan, 2009).

Sejak tahun 1980-an, industri alas kaki di Indonesia meningkat dengan adanya dana investor asing yang masuk khusus untuk sektor industri alas kaki. Perkembangan di industri alas kaki ini juga didukung oleh pemerintah karena alas kaki menjadi salah satu komoditas ekspor Indonesia yang memberikan sumbangan devisa cukup besar yaitu sebesar US\$2,3 miliar (Media Data Riset, 2012). Permintaan terhadap produk ini juga terus meningkat terutama di kawasan Jawa Timur. "Estimasi kenaikan permintaan masyarakat Jatim terhadap sepatu 10 persen dibandingkan pencapaian pada tahun lalu." kata *Executive Manager* Asosiasi Persepatuan Indonesia (APRISINDO) Jatim, Tukidjan (Antara Jatim, 2011).

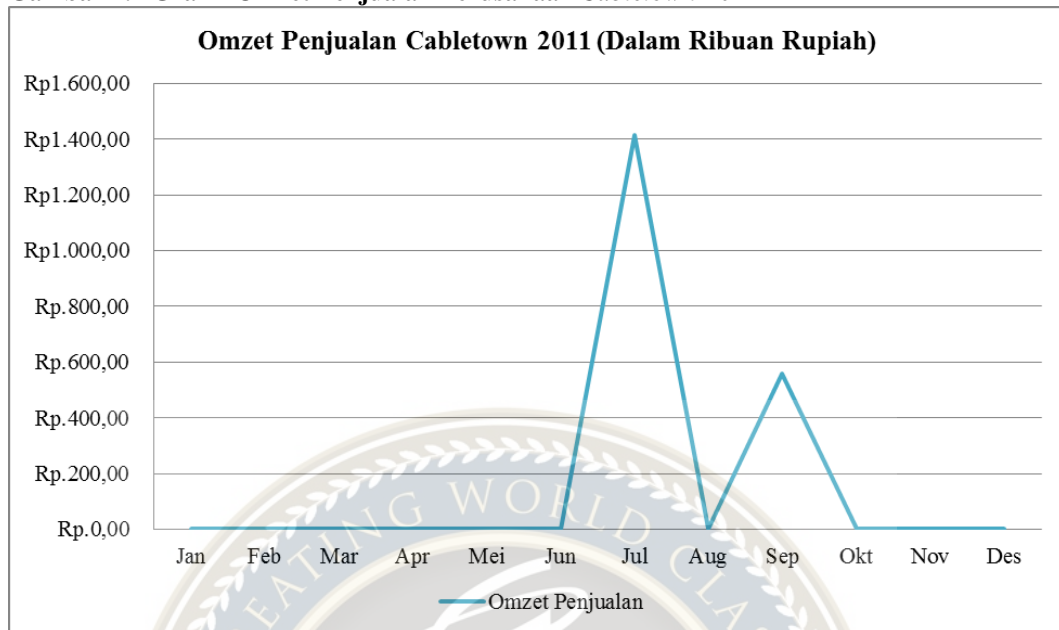
**Tabel 1.3 Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Industri Pengolahan**

<b>Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha (Miliar Rupiah)</b>							
<b>Lapangan Usaha</b>	<b>2007</b>	<b>%</b>	<b>2008</b>	<b>%</b>	<b>2009*</b>	<b>%</b>	<b>2010**</b>
<b>Industri Pengolahan</b>	<b>1068653.9</b>	<b>27.1</b>	<b>1376441.7</b>	<b>27.9</b>	<b>1477674.3</b>	<b>26.4</b>	<b>1594330.4</b>
<b>a. Industri Migas</b>	<b>182324.3</b>	<b>4.6</b>	<b>237771.6</b>	<b>4.9</b>	<b>209973.9</b>	<b>3.8</b>	<b>210086.4</b>
1). Pengilangan Miyak Bumi	122118.3	3.1	145942.6	3.0	129852.0	2.4	126347.3
2). Gas Alam Cair (LNG)	60206.0	1.5	91829.0	1.9	80121.9	1.5	83739.1
<b>b. Industri Bukan Migas</b>	<b>886329.6</b>	<b>22.4</b>	<b>1138670.1</b>	<b>23.0</b>	<b>1267700.4</b>	<b>22.6</b>	<b>1384244.0</b>
1). Industri Makanan, Minuman dan Tembakau	264100.5	6.7	346185.6	7.0	420363.3	7.5	465132.8
<b>2). Industri Tekstil, Barang dari Kulit dan Alas Kaki</b>	<b>93598.4</b>	<b>2.4</b>	<b>104829.7</b>	<b>2.1</b>	<b>116547.0</b>	<b>2.1</b>	<b>124170.6</b>
3). Industri Kayu dan Produk Lainnya	54880.9	1.4	73196.2	1.5	80197.9	1.4	80513.4
4). Industri Produk Kertas dan Percetakan	45403.1	1.2	51912.3	1.0	61154.6	1.1	65803.4
5). Industri Produk Pupuk, Kimia dan Karet	110769.6	2.8	154117.2	3.1	162879.2	2.9	176167.8
6). Industri Produk Semen dan Penggalian Bukan Logam	32814.3	0.8	40178.7	0.8	43530.7	0.8	45507.0
7). Industri Logam Dasar Besi dan Baja	22907.7	0.6	29213.1	0.6	26806.6	0.5	26920.6
8). Industri Peralatan, Mesin dan Perlengkapan Transportasi	254278.4	6.4	329911.7	6.7	346403.0	6.2	389506.9
9). Produk Industri Pengolahan Lainnya	7576.7	0.2	9125.6	0.2	9818.1	0.2	10521.5

Sumber: Badan Pusat Statistik (2011) diolah.

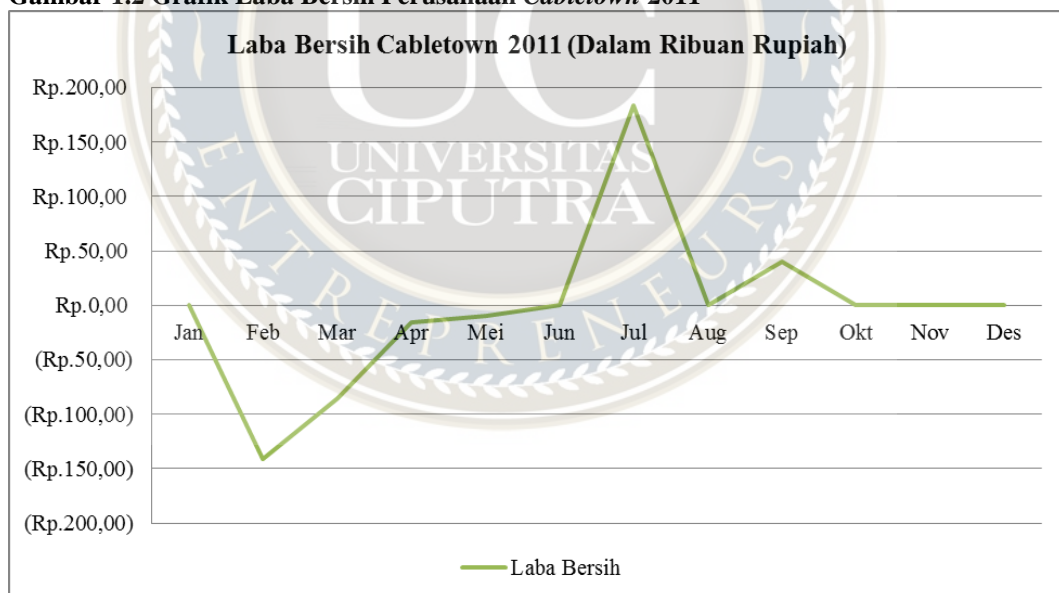
Pada peta panduan (*road map*) Pengembangan Klaster Industri Prioritas Basis Industri Manufaktur Tahun 2010-2014 yang dikeluarkan oleh Departemen Perindustrian pada tahun 2009, industri alas kaki merupakan salah satu industri nasional yang menjadi prioritas sasaran pengembangan. Rencana tambahan dana investasi dan perluasan untuk sektor industri ini sebesar US\$500 juta per tahun dan Jawa Timur terpilih menjadi salah satu *entry point* pengembangan klaster industri alas kaki nasional. Hal tersebut menunjukkan potensi yang sangat besar bagi industri alas kaki di Jawa Timur.

**Gambar 1.1 Grafik Omzet Penjualan Perusahaan Cabletown 2011**



Sumber: Data Internal Perusahaan *Cabletown* (2012) diolah.

**Gambar 1.2 Grafik Laba Bersih Perusahaan Cabletown 2011**



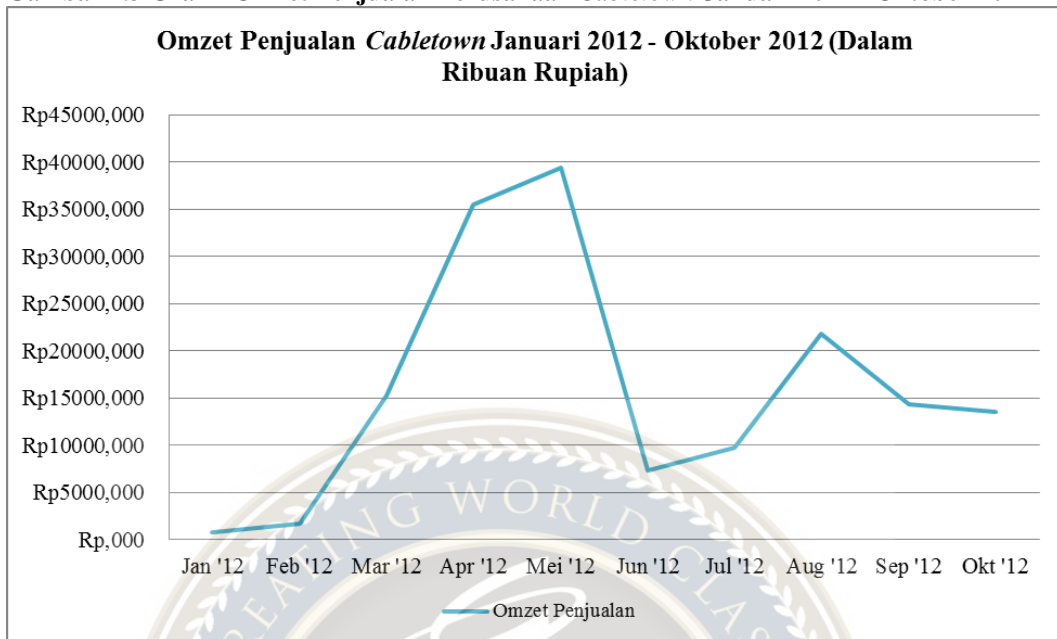
Sumber: Data Internal Perusahaan *Cabletown* (2012) diolah.

Melihat pertumbuhan dan potensi pada industri ini, penulis dengan beberapa mitra kerja bersama-sama membangun sebuah usaha yang bergerak di bidang alas kaki, khususnya sepatu untuk wanita. Perusahaan *Cabletown* yang berdiri pada

akhir tahun 2010 merupakan perusahaan manufaktur sepatu wanita yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan ini mengalami stagnasi selama satu tahun awal perusahaan berjalan seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.1 dan Gambar 1.2. Pada awal perusahaan ini berjalan, Perusahaan *Cabletown* mempekerjakan seorang tukang sepatu *freelance* yang hanya memproduksi sesuai dengan adanya pesanan. Pada kenyataannya kerja sama dengan tukang *freelance* ini tidak dapat bertahan lama karena tukang *freelance* tidak bisa menunjukkan kinerja yang baik dan konsisten. Perusahaan *Cabletown* kemudian mencoba sistem *outsourcing* dan bekerja sama dengan sebuah pabrik sepatu di Surabaya. Kerja sama ini kemudian tidak bisa berjalan karena kapasitas produksi pabrik tersebut sudah maksimal sehingga tidak bisa menerima pesanan produk dari Perusahaan *Cabletown*. Peluang pasar memang cukup besar tetapi Perusahaan *Cabletown* kesulitan dalam menyediakan produk karena produksi yang berulang kali terhambat.

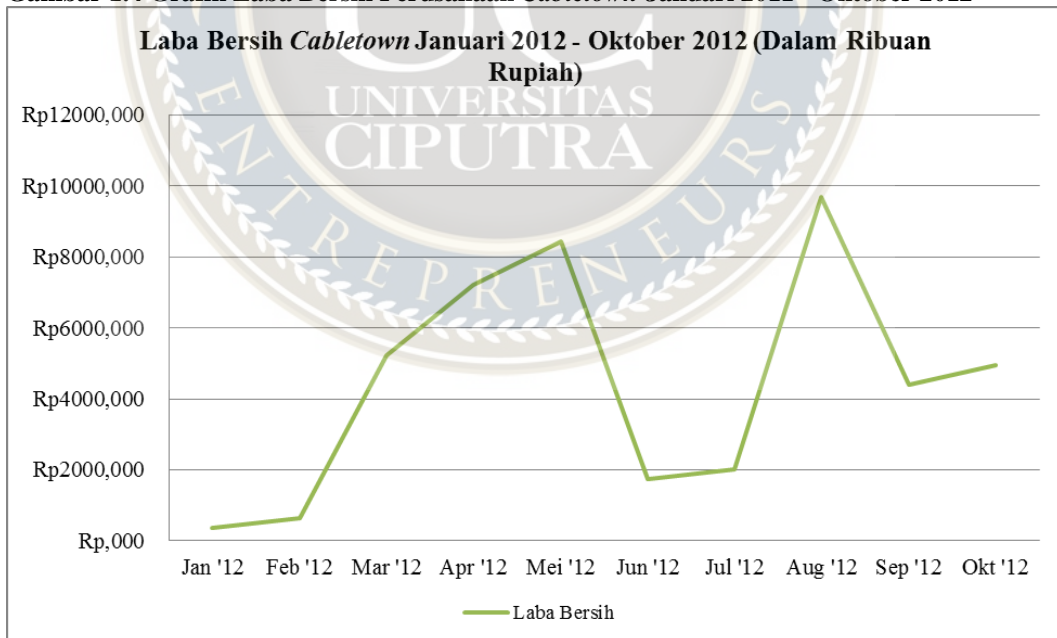
Perusahaan akhirnya memutuskan untuk fokus menjadi perusahaan dagang yaitu perusahaan yang membeli dan mendistribusikan barang (Rudianto, 2009:2) kerana berulang kali gagal untuk memproduksi produk sendiri. Perusahaan *Cabletown* akhirnya mulai mengalami kemajuan sejak bulan Januari 2012 seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.3. Perusahaan *Cabletown* membeli dan mendistribusikan produk dari pemasok di Jakarta dengan sistem beli putus. Produk dari pemasok di Jakarta ini merupakan *flat shoes* dengan variasi model dan warna yang sangat beragam. Produk tersebut menembus pasar menengah bawah karena harganya sangat murah yaitu Rp50.000,00-Rp75.000,00 sehingga penjualan Perusahaan *Cabletown* dapat meningkat pesat.

**Gambar 1.3 Grafik Omzet Penjualan Perusahaan *Cabletown* Januari 2011 - Oktober 2012**



Sumber: Data Internal Perusahaan *Cabletown* (2012) diolah.

**Gambar 1.4 Grafik Laba Bersih Perusahaan *Cabletown* Januari 2011 - Oktober 2012**



Sumber: Data Internal Perusahaan *Cabletown* (2012) diolah.



Perusahaan *Cabletown* kemudian menambah beberapa lini produk seperti kaos 3D *The Mountain* dari Amerika Serikat, *flat shoes The Little Things She Needs (TLTSN)*, dan sepatu model *casual boots* serta *clogs* dari pemasok di Surabaya. Lini produk kaos 3D *The Mountain* adalah kaos dari Amerika Serikat dengan gambar-gambar yang terlihat seperti timbul. Sedangkan lini produk *The Little Things She Needs (TLTSN)* merupakan sepatu merk *TLTSN* asli namun dengan harga yang jauh lebih murah daripada di toko *TLTSN* sendiri. Lini produk *casual boots* dan *clogs* adalah produk sepatu model *boots* pendek dan *clogs* bertali yang kasual dan ringan.

Penambahan lini produk ini dilakukan untuk mendukung pengembangan Perusahaan *Cabletown* karena sejak bulan Maret 2012 Perusahaan *Cabletown* mulai mengikuti berbagai macam acara dan pameran. Keikutsertaan Perusahaan *Cabletown* dalam berbagai acara dan pameran menimbulkan biaya-biaya baru yang kurang bisa ditanggung oleh laba yang diperoleh dari penjualan lini produk sepatu menengah ke bawah karena laba yang diberikan sangat kecil. Adanya penambahan beberapa lini produk tersebut dapat membantu perusahaan menanggung biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keperluan acara dan pameran.

Setelah beberapa bulan berjalan, lini produk kaos 3D *The Mountain* dan sepatu *casual boots* serta *clogs* dihentikan. Lini produk kaos 3D *The Mountain* dihentikan karena produk tersebut tergolong produk musiman dan harganya sangat premium. Hal tersebut dapat pada Tabel 1.5 dan Tabel 1.6 bahwa penjualan kaos 3D *The Mountain* dari bulan April ke bulan Mei 2012 menurun drastis. Lini produk sepatu *casual boots* dan *clogs* akhirnya dihentikan pula karena pemasok

tidak bisa bekerja secara profesional. Pemasok sepatu *casual boots* dan *clogs* tidak pernah tepat waktu dalam mengerjakan pesanan dan kinerjanya sangat buruk.

**Tabel 1.4 Persentase Lini Produk Terhadap Total Omzet dan Volume Penjualan Perusahaan *Cabletown* Januari 2012 - Oktober 2012**

<b>Persentase Lini Produk Terhadap Total Omzet dan Volume Penjualan <i>Cabletown</i> Januari 2012 - Oktober 2012</b>				
	<b>Omzet Penjualan</b>	<b>%</b>	<b>Volume Penjualan</b>	<b>%</b>
<b>Lini Produk Menengah Bawah</b>	Rp48.820.000,00	31%	797 unit	53%
<b>Lini Produk <i>Cabletown</i></b>	Rp2.425.000,00	2%	22 unit	1%
<b>Lini Produk <i>The Mountain T-Shirt</i></b>	Rp20.160.000,00	13%	62 unit	4%
<b>Lini Produk <i>TLTSN</i></b>	Rp9.145.000,00	6%	61 unit	4%
<b>Lini Produk <i>Casual Boots &amp; Clogs</i></b>	Rp8.595.000,00	5%	95 unit	6%
<b>Lini Produk <i>Cabletown for Men</i></b>	Rp8.400.000,00	5%	42 unit	3%
<b>Lini Produk <i>Korean shoes</i></b>	Rp61.990.000,00	39%	413 unit	28%
<b>TOTAL</b>	<b>Rp159.535.000,00</b>	<b>100%</b>	<b>1.492 unit</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Internal Perusahaan *Cabletown* (2012) diolah.

**Tabel 1.5 Persentase Lini Produk Terhadap Omzet Penjualan Perusahaan *Cabletown* Per Bulan Periode Januari 2012 - Oktober 2012**

<b>Persentase Lini Produk Terhadap Omzet Penjualan <i>Cabletown</i> Per Bulan Periode Januari 2012 - Oktober 2012</b>							
	<b>Jan</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Apr</b>	<b>Mei</b>	<b>Jun</b>	
<b>Lini Produk Menengah Bawah</b>	0%	17%	65%	16%	7%	28%	
<b>Lini Produk <i>Cabletown</i></b>	100%	83%	0%	0%	0%	2%	
<b>Lini Produk <i>The Mountain T-Shirt</i></b>	0%	0%	18%	48%	1%	0%	
<b>Lini Produk <i>TLTSN</i></b>	0%	0%	4%	24%	0%	0%	
<b>Lini Produk <i>Casual Boots &amp; Clogs</i></b>	0%	0%	13%	12%	0%	1%	
<b>Lini Produk <i>Cabletown for Men</i></b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
<b>Lini Produk <i>Korean shoes</i></b>	0%	0%	0%	1%	91%	69%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	
	<b>Jul</b>	<b>Aug</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dec</b>	
<b>Lini Produk Menengah Bawah</b>	29%	25%	51%	93%	0%	0%	
<b>Lini Produk <i>Cabletown</i></b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
<b>Lini Produk <i>The Mountain T-Shirt</i></b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
<b>Lini Produk <i>TLTSN</i></b>	0%	1%	0%	0%	0%	0%	
<b>Lini Produk <i>Casual Boots &amp; Clogs</i></b>	23%	0%	0%	0%	0%	0%	
<b>Lini Produk <i>Cabletown for Men</i></b>	0%	17%	26%	6%	0%	0%	
<b>Lini Produk <i>Korean shoes</i></b>	49%	57%	22%	1%	0%	0%	
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	

Sumber: Data Internal Perusahaan *Cabletown* (2012) diolah.

\*Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada Lampiran 6.

**Tabel 1.6 Persentase Lini Produk Terhadap Volume Penjualan Perusahaan *Cabletown* Per Bulan Periode Januari 2012 - Oktober 2012**

Persentase Lini Produk Terhadap Volume Penjualan <i>Cabletown</i> Per Bulan Periode Januari 2012 - Oktober 2012						
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun
<b>Lini Produk Menengah Bawah</b>	0%	29%	84%	33%	13%	44%
<b>Lini Produk <i>Cabletown</i></b>	100%	71%	0%	0%	0%	3%
<b>Lini Produk <i>The Mountain T-Shirt</i></b>	0%	0%	4%	23%	1%	0%
<b>Lini Produk <i>TLTSN</i></b>	0%	0%	2%	24%	0%	0%
<b>Lini Produk <i>Casual Boots &amp; Clogs</i></b>	0%	0%	10%	19%	1%	2%
<b>Lini Produk <i>Cabletown for Men</i></b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Lini Produk <i>Korean shoes</i></b>	0%	0%	0%	1%	86%	52%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	100%	100%
	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
<b>Lini Produk Menengah Bawah</b>	49%	50%	76%	97%	0%	0%
<b>Lini Produk <i>Cabletown</i></b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Lini Produk <i>The Mountain T-Shirt</i></b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Lini Produk <i>TLTSN</i></b>	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Lini Produk <i>Casual Boots &amp; Clogs</i></b>	23%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Lini Produk <i>Cabletown for Men</i></b>	0%	9%	12%	2%	0%	0%
<b>Lini Produk <i>Korean shoes</i></b>	29%	40%	13%	1%	0%	0%
<b>TOTAL</b>	100%	100%	100%	100%	0%	0%

Sumber: Data Internal Perusahaan *Cabletown* (2012) diolah.

\*Keterangan lebih lanjut dapat dilihat pada Lampiran 7.

Pada akhir bulan April 2012, Perusahaan *Cabletown* kembali menambah sebuah lini produk untuk kalangan menengah atas. Perusahaan *Cabletown* bekerja sama dengan pemasok baru dari Jakarta dengan produk yang sedikit berbeda. Produk baru dari pemasok ini berupa produk *korean shoes* yang ditargetkan dapat menembus pasar menengah ke atas karena harganya lebih mahal dan berkualitas impor. Produk *korean shoes* ini merupakan *flat shoes* dan sepatu berhak pendek dengan bahan berkualitas baku impor dan modelnya pun *fashionable* serta cocok untuk anak muda tetapi tetap elegan. Produk ini disambut baik oleh pasar seperti yang dapat dilihat pada Tabel 1.5 dan Tabel 1.6 dan langsung menjadi salah satu produk andalan Perusahaan *Cabletown*. Penjualan produk ini meningkat pesat dan

meningkatkan pula omzet Perusahaan *Cabletown*. Kerja sama dengan pemasok *korean shoes* ini kemudian tidak berjalan lama karena setelah dua bulan bekerja sama pemasok produk *korean shoes* tersebut menghentikan suplai produk kepada Perusahaan *Cabletown* secara sepihak.

Seandainya lini produk ini dihentikan tentu akan timbul beberapa dampak terhadap Perusahaan *Cabletown* baik secara finansial maupun non-finansial. Perusahaan *Cabletown* akan mengalami penurunan omzet yang cukup besar dan kehilangan beberapa pelanggan yang menyukai produk *korean shoes*. Hal ini dapat dilihat dari seberapa besar presentase peran lini produk *korean shoes* terhadap total omzet dan volume penjualan Perusahaan *Cabletown*. Pada Tabel 1.4 dijabarkan bahwa lini produk *korean shoes* berperan 39% terhadap total omzet penjualan dan 28% terhadap total volume penjualan Perusahaan *Cabletown*.

Melihat seberapa besar pengaruh lini produk *korean shoes*, Perusahaan *Cabletown* ingin mempertahankan lini produk tersebut. Perusahaan *Cabletown* sebenarnya masih bisa memperoleh suplai produk *korean shoes* melalui distributor resmi pemasok *korean shoes* yang lama tetapi dengan harga dan biaya pengiriman yang lebih tinggi serta pilihan model sepatu yang lebih sedikit. Perusahaan *Cabletown* kemudian mendapatkan tawaran kerja sama *outsourcing* dengan pabrik sepatu *Yongki Komaladi*. Harga pokok yang ditawarkan oleh *Yongki Komaladi* juga lebih murah dan termasuk kompetitif bila dibandingkan dengan penawaran harga sepatu yang selama ini didapatkan Perusahaan *Cabletown* dari para pemasok. Selain itu *Yongki Komaladi* juga sudah berpengalaman dan memang sedang fokus membantu produksi sepatu dari Usaha

Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Indonesia. Perusahaan *Cabletown* akhirnya mempertimbangkan tawaran *Yongki Komaladi* sebagai salah satu alternatif pemecahan masalah lini produk *korean shoes* ini.

Harga pokok produk yang ditawarkan distributor memang lebih mahal dan pilihan produknya lebih sedikit, tetapi produk yang disediakan distributor memiliki desain dan kualitas yang sama dengan produk *korean shoes* yang sebelumnya dijual oleh Perusahaan *Cabletown* karena berasal dari pemasok yang sama. Perusahaan *Cabletown* juga sudah berpengalaman dalam sistem dagang beli putus sehingga koordinasi dengan distributor akan lebih mudah. Perusahaan *Cabletown* juga tidak perlu melakukan tes pasar ulang karena produk yang disediakan sama persis dengan yang telah dijual sebelumnya. Alternatif yang lain adalah Perusahaan *Cabletown* melakukan *outsourcing* pada pabrik sepatu *Yongki Komaladi* agar perusahaan mendapatkan laba yang lebih besar. Perusahaan *Cabletown* juga dapat melakukan inovasi produk sendiri baik dari segi model maupun fitur sepatu tetapi Perusahaan *Cabletown* harus melalui proses *trial-and-error* serta melakukan pengetesan pasar terlebih dahulu. Proses *trial-and-error* dan tes pasar tersebut tentu memerlukan biaya dan memakan waktu. Pelanggan Perusahaan *Cabletown* juga belum tentu menyukai hasil produksi pabrik *Yongki Komaladi* walaupun produk yang ditawarkan memiliki gaya yang serupa. Perusahaan *Cabletown* juga memerlukan penyesuaian untuk proses koordinasi dengan pihak *Yongki Komaladi* agar proses *outsourcing* dapat berjalan lancar dan kualitas produk dapat dikontrol apalagi pabrik *Yongki Komaladi* berada di kota yang berbeda.

Dilatarbelakangi oleh situasi Perusahaan *Cabletown* seperti yang telah dipaparkan sebelumnya, penulis ingin menganalisis apakah sebaiknya Perusahaan *Cabletown* tetap mendistribusikan lini produk *korean shoes* dari distributor atau mulai memproduksi sendiri lini produk *korean shoes* dengan sistem *outsourcing* pada pabrik sepatu *Yongki Komaladi*. Perusahaan yang *sustainable* adalah perusahaan yang bisa terus memperbaiki diri dan tidak stagnan di satu titik (Kartono, 2010). Keberadaan lini produk *korean shoes* memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kelangsungan Perusahaan *Cabletown* karena lini produk tersebut memiliki presentase yang cukup besar terhadap omzet penjualan Perusahaan *Cabletown*. Perusahaan *Cabletown* perlu melakukan analisis yang cermat dan mendalam agar perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat sehingga perusahaan dapat memperbaiki diri dan tidak stagnan di satu titik atau bahkan mengalami kemunduran.

Proses pengambilan keputusan suatu perusahaan tentu akan memunculkan beberapa alternatif yang memiliki biaya dan manfaat yang berbeda. Setiap alternatif keputusan akan menimbulkan biaya dan manfaat yang harus dihitung dan diukur apakah akan memberikan keuntungan yang lebih maksimal atau tidak. Biaya sendiri adalah jumlah kas atau setara dengan kas yang dikeluarkan untuk memperoleh barang dan jasa dengan tujuan untuk mendapatkan keuntungan di masa sekarang maupun di masa yang akan datang (Mowen *et al.*, 2009:28). Pada saat mengambil sebuah keputusan, manajemen perusahaan harus mempertimbangkan biaya-biaya yang terkait dengan pengambilan keputusan tersebut. Salah satu cara untuk menganalisis dan memperoleh keputusan yang

optimal adalah dengan analisis biaya relevan (*relevant cost*) terutama untuk pengambilan keputusan *make-or-buy*. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haskin (2010) sebagai contoh, menganalisis tentang studi kasus pengambilan keputusan pesanan khusus dan keputusan membuat atau membeli (*make-or-buy decision*) dengan menggunakan analisis biaya relevan. Biaya relevan sendiri adalah biaya yang akan terjadi di masa depan dan berbeda pada setiap alternatif keputusan (Hilton *et al.*, 2008:520). Analisis biaya relevan ini sangat penting dan berguna dalam proses pengambilan keputusan taktis dalam suatu perusahaan. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi biaya-biaya mana saja yang relevan dan tidak relevan dengan alternatif keputusan yang ada. Melalui penelitian ini, penulis ingin menganalisis biaya dan manfaat apa saja yang akan timbul pada setiap alternatif keputusan.

Berdasarkan fenomena-fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian **“Penerapan Analisis Biaya Relevan Sebagai Dasar Pengambilan Keputusan *Make-or-Buy* Pada Perusahaan *Cabletown*”**.

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, penulis dapat merumuskan masalah yang akan diteliti adalah apakah Perusahaan *Cabletown* sebaiknya tetap mendistribusikan lini produk *korean shoes* dari distributor atau mulai memproduksi sendiri lini produk *korean shoes* dengan sistem *outsourcing* pada pabrik *Yongki Komaladi*?

### C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat diuraikan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui keputusan yang harus diambil oleh Perusahaan *Cabletown* antara alternatif tetap mendistribusikan lini produk *korean shoes* dari distributor atau mulai memproduksi sendiri lini produk *korean shoes* dengan sistem *outsourcing* pada pabrik *Yongki Komaladi*.

### D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi yang berguna dan mendukung perkembangan ilmu pengetahuan.
  - b. Bagi masyarakat, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan dalam melakukan analisis biaya relevan untuk bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan.
2. Manfaat Praktis
  - a. Mendapatkan keputusan yang telah dianalisis terlebih dahulu mengenai apakah Perusahaan *Cabletown* sebaiknya tetap mendistribusikan lini produk *korean shoes* dari distributor atau mulai memproduksi sendiri lini produk *korean shoes* dengan sistem *outsourcing* pada pabrik *Yongki Komaladi*.



#### E. Lingkup Permasalahan

Penelitian ini menggunakan data internal keuangan Perusahaan *Cabletown* selama sepuluh bulan, yaitu mulai bulan Januari 2012 sampai dengan Oktober 2012. Penelitian ini juga menggunakan data eksternal berupa rincian biaya produksi, biaya pengiriman, kapasitas produksi, dan lama waktu produksi pabrik sepatu *Yongki Komaladi*. Penelitian ini dilakukan untuk pengambilan keputusan jangka pendek Perusahaan *Cabletown* dengan proyeksi keuangan yang dibatasi untuk dua tahun ke depan mulai dari tahun 2013.

