

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG MASALAH**

Manajemen operasi adalah kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasi penggunaan sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya dana serta bahan secara efektif dan efisien, agar menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) suatu barang atau jasa. (Sofyan Assauri, 1993).

Dalam manajemen operasi dipelajari semua hal yang berkaitan dengan produksi suatu perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat menghasilkan produk dengan mutu yang tinggi dan juga mengurangi kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam proses produksi.

Sebelum melaksanakan proses produksi, sebaiknya dilakukan perencanaan produksi, yang terdiri dari perencanaan produksi jangka panjang, perencanaan produksi jangka menengah, dan perencanaan produksi jangka pendek. Perencanaan produksi berguna dalam hal menentukan jumlah produk yang dibutuhkan, menentukan waktu kapan dibutuhkan, dan menentukan biaya optimum, serta menentukan persyaratan kualitas tertentu. Perencanaan produksi akan menjadi dasar perhitungan anggaran keuangan, karena

meliputi rencana kebutuhan tenaga kerja, waktu kerja, kebutuhan peralatan serta kebutuhan bahan baku di gudang. (John E. Biegel, 1992).

Dalam perencanaan produksi agregat dipersiapkan kegiatan-kegiatan produksi yang akan dilakukan, sehingga departemen dapat menyediakan apa yang diperlukan dalam proses produksi pada jumlah dan waktu yang tepat.

Perencanaan agregat berkaitan dengan pengimbangan antara pasokan (*supply*) dan permintaan akan keluaran (*output*) dalam jangka waktu menengah, sampai dengan lebih kurang 12 bulan kedepan. (Roger G. Schroeder, 2000). Istilah “agregat” mengandung arti bahwa perencanaan dilakukan untuk ukuran tunggal keluaran menyeluruh, yang paling banyak, atau beberapa kategori produk agregat. Sedangkan sasaran perencanaan agregat adalah untuk menetapkan tingkat keluaran menyeluruh di dalam jangka waktu pendek atau menengah dalam menghadapi permintaan yang berfluktuasi atau tidak pasti.

Selain itu, dengan adanya perencanaan produksi agregat ini, diharapkan ketidakefisienan penggunaan jumlah tenaga kerja langsung pada kegiatan produksi dapat ditekan. Ketidakefisienan ini antara lain disebabkan oleh penggunaan tenaga kerja langsung melalui perekrutan (*hiring*) dan pemberhentian tenaga kerja (*lay off*) yang terlalu sering, serta penggunaan waktu kerja lembur, penyimpanan persediaan dalam jumlah besar yang tidak sesuai dengan perputaran produk.

CV. BINTANG MAS merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi sirlak (*shellac*), dan sangat berperan penting bagi daerah sekitarnya, karena sebagian besar karyawannya adalah dari penduduk setempat. Dengan kata lain CV. BINTANG MAS membantu pemerintah dalam menyediakan lapangan pekerjaan. Sirlak yang diproduksi oleh CV. BINTANG MAS terdapat dua jenis dengan perbedaan kegunaan, antara lain sirlak untuk kayu, dan sirlak untuk pelapis makanan (*food grade*), khususnya adalah coklat meises dan batangan. Perusahaan dituntut dapat memenuhi pesanan dengan tepat waktu, agar pelanggan mendapatkan pelayanan dan kualitas terbaik yang diberikan oleh perusahaan.

Perencanaan agregat yang tepat harus dilakukan CV. BINTANG MAS agar dapat berproduksi dengan optimal, guna mencapai efisiensi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Adapun kebijakan perencanaan yang digunakan oleh perusahaan sampai saat ini adalah menggunakan jam lembur ketika permintaan tinggi dan meliburkan karyawan ketika permintaan rendah.

Kendala yang dihadapi perusahaan adalah dalam mengatur hasil produksi, adalah pada saat-saat tertentu, jumlah persediaan berlebihan yang mengakibatkan tingginya biaya penyimpanan produk, dan di saat-saat yang lain perusahaan kekurangan produk. Dengan diterapkannya perencanaan agregat di CV. BINTANG MAS diharapkan hasil produksi tidak berlebihan dan jam lembur karyawan dapat ditekan seminimal mungkin sehingga efisiensi biaya produksi dapat tercapai.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk memilih topik tentang perencanaan agregat pada CV. BINTANG MAS serta untuk meneliti bagaimana hubungan antara perencanaan agregat dengan efisiensi biaya produksi. Oleh karena itu, penulis mencoba untuk membuat penelitian yang berjudul:

**“ANALISIS PERENCANAAN AGREGAT UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI SIRLAK MAKANAN PADA CV. BINTANG MAS DI SUKABUMI-JAWA BARAT”**

## **1.2 IDENTIFIKASI MASALAH**

CV Bintang Mas merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi sirlak kayu dan sirlak makanan. Pada penelitian ini, penulis membatasi lingkup produksinya hanya pada sirlak makanan saja, karena produk sirlak makanan menghadapi permintaan yang paling berfluktuasi pada setiap bulannya. Di bawah ini adalah data produksi dan data penjualan sirlak makanan selama 6 bulan terakhir 2008:

**Tabel 1.1**

**Data Produksi dan Penjualan**

**Bulan Januari - Juni tahun 2008**

BULAN	PRODUKSI (dalam kg)	PENJUALAN (dalam kg)	Kelebihan (dalam kg)
Januari	2500	2100	700
Februari	2000	2600	100
Maret	2500	2050	550
April	2200	2000	750
Mei	2000	1800	950
Juni	2000	2750	200

Sumber: Data Perusahaan

Dari data produksi dan data penjualan tahun 2008 tersebut, terdapat persediaan awal sebesar 300 kilogram dan dapat terlihat bahwa jumlah produksi yang dihasilkan tidak sesuai dengan jumlah permintaan, yaitu terjadi kelebihan hasil produksi yang menimbulkan jumlah persediaan yang banyak. Hal tersebut menunjukkan perusahaan kurang baik dalam melakukan perencanaan agregat.

Berdasarkan data yang diperoleh dari perusahaan tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah pada:

1. Bagaimana strategi perencanaan agregat yang selama ini dijalankan oleh CV. BINTANG MAS dalam rangka memenuhi permintaan yang berfluktuasi, khususnya pada produksi sirlak makanan?
2. Strategi perencanaan agregat yang seperti apa, yang sebaiknya diterapkan dalam produksi sirlak di CV. BINTANG MAS?
3. Bagaimana peranan perencanaan agregat dalam meminimalkan biaya produksi di CV. BINTANG MAS?

### **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis antara lain:

1. Untuk memberikan gambaran mengenai strategi perencanaan agregat yang selama ini dijalankan oleh CV. BINTANG MAS dalam rangka memenuhi permintaan yang berfluktuasi, khususnya pada produksi sirlak makanan.
2. Untuk dapat memberikan gambaran mengenai strategi perencanaan agregat yang diterapkan oleh CV. BINTANG MAS dalam usaha memenuhi permintaan yang berfluktuasi, khususnya pada produksi sirlak makanan.
3. Untuk memberi gambaran tentang peranan perencanaan agregat dalam meminimalkan biaya produksi di CV. BINTANG MAS.

#### **1.4 KEGUNAAN PENELITIAN**

Kegunaan hasil Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi penulis adalah sebagai salah satu syarat dalam menempuh Sidang Sarjana Strata Satu Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung, dan untuk memperdalam pengetahuan tentang perencanaan agregat dengan cara melakukan penelitian langsung ke perusahaan.
2. Bagi Perusahaan adalah dapat memberikan masukan serta solusi kepada CV. Bintang Mas khususnya tentang perencanaan agregat dalam menghadapi jumlah permintaan yang berfluktuatif, agar dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi demi tercapainya tujuan perusahaan.
3. Kegunaan bagi Fakultas adalah menambah tambahan alternatif karya ilmiah yang dapat dipergunakan oleh yang ingin mempelajari lebih dalam, tentang perencanaan agregat untuk meminimalkan biaya produksi.
4. Bagi pihak lain adalah memberi tambahan masukan bagi yang berminat untuk mempelajari dan melakukan penelitian di bidang manajemen operasi, khususnya mengenai perencanaan agregat.

## 1.5 KERANGKA PEMIKIRAN

Manajemen operasi terdiri dari dua kata, yaitu manajemen dan operasi. Kata manajemen sudah sangat terkenal di masyarakat. Ada beberapa macam pengertian untuk menjelaskan manajemen, tetapi yang paling populer adalah tindakan untuk mencapai tujuan yang dilakukan dengan mengkoordinasi kegiatan orang lain.

Operasi atau *operations* adalah kegiatan untuk mengubah masukan (yang berupa faktor-faktor produksi/operasi) menjadi keluaran, sehingga lebih bermanfaat dari sebelumnya (*value added*). Dengan kata lain, operasi adalah kegiatan mengubah bentuk untuk menambah manfaat atau menciptakan manfaat baru dari barang atau jasa.

(<http://www.sipoel.unimed.in/file.php>)

Pengertian manajemen operasi menurut Jay Heizer dan Barry Render adalah sebagai berikut:

*“Operations management is the set of activities that creates value in the form of goods and services by transforming inputs into outputs”*  
(*Jay Heizer dan Barry Rander, 2006*)

Artinya:

Manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang menciptakan nilai dalam barang dan jasa dengan cara mengubah input menjadi output.

Salah satu kegiatan yang dilakukan dalam manajemen operasi adalah perencanaan agregat. Perencanaan agregat perlu untuk disusun sebaik

mungkin untuk menjamin ketersediaan sumber daya yang diperlukan perusahaan.

Sebelum membuat perencanaan agregat, langkah awal yang perlu dilakukan adalah membuat peramalan penjualan untuk masa yang akan datang. Data penjualan masa lalu merupakan dasar untuk melakukan peramalan.

Pengertian peramalan menurut Jay Heizer dan Barry Render adalah sebagai berikut:

*Forecasting is the art and science of predicting future events.*  
**(Jay Heizer dan Barry Render, 2006)**

Artinya:

Peramalan adalah seni dan ilmu memprediksi peristiwa-peristiwa masa depan.

Dengan adanya hasil peramalan tersebut maka perusahaan dapat memiliki gambaran penjualan untuk masa yang akan datang. Setelah melakukan peramalan, perusahaan akan menyusun perencanaan agregat dan menyesuaikan dengan kapasitas yang dimiliki selama ini. Dengan memperhitungkan perencanaan kapasitas maka perusahaan dapat menetapkan perencanaan produksi dengan lebih baik. Jadi setelah diketahui kapasitas sebuah perusahaan maka dapat ditentukan perencanaan produksi yang paling optimal.

Perencanaan produksi merupakan suatu proses penetapan tindakan untuk mengubah suatu sumber daya menjadi barang atau jasa. Dengan adanya

perencanaan produksi, perusahaan diharapkan dapat memenuhi permintaan pasar yang berfluktuasi jumlahnya. Dengan perencanaan produksi yang baik akan mendukung terwujudnya proses produksi yang efisien dan efektif.

Tujuan perencanaan agregat antara lain meminimalkan biaya/memaksimalkan laba, memaksimalkan pelayanan konsumen, meminimalkan persediaan yang disimpan, meminimalkan perubahan dalam tingkat produksi, meminimalkan perubahan dalam tingkat tenaga kerja, dan memaksimalkan penggunaan fasilitas dan peralatan (Lee J. Krajewsky, P. Ritzman, 1999).

Langkah-langkah dalam membuat perencanaan agregat antara lain:

1. Menentukan permintaan yang diperlukan.
2. Mengidentifikasi alternatif, batasan dan biaya.
3. Menyiapkan rencana yang prospektif untuk horizon perencanaan.
4. Implementasi dan pembaharuan rencana.

(Lee J. Krajewsky, P. Ritzman, 1999)

Strategi-strategi yang digunakan dalam perencanaan agregat adalah sebagai berikut:

1. Angkatan kerja merata (*Level Workforce*)

Gunakan sediaan untuk memenuhi permintaan puncak

2. Angkatan kerja merata ditambah lembur (*Level Workforce plus Overtime*)

Gunakan lembur bersamaan dengan sediaan, jika perlu untuk memenuhi permintaan puncak.

3. Strategi pengejaran (*Chase Strategy*)

Pekerjakan (*Hiring*) dan pecat (*Lay Off*) pekerja setiap bulan jika diperlukan, guna memenuhi permintaan.

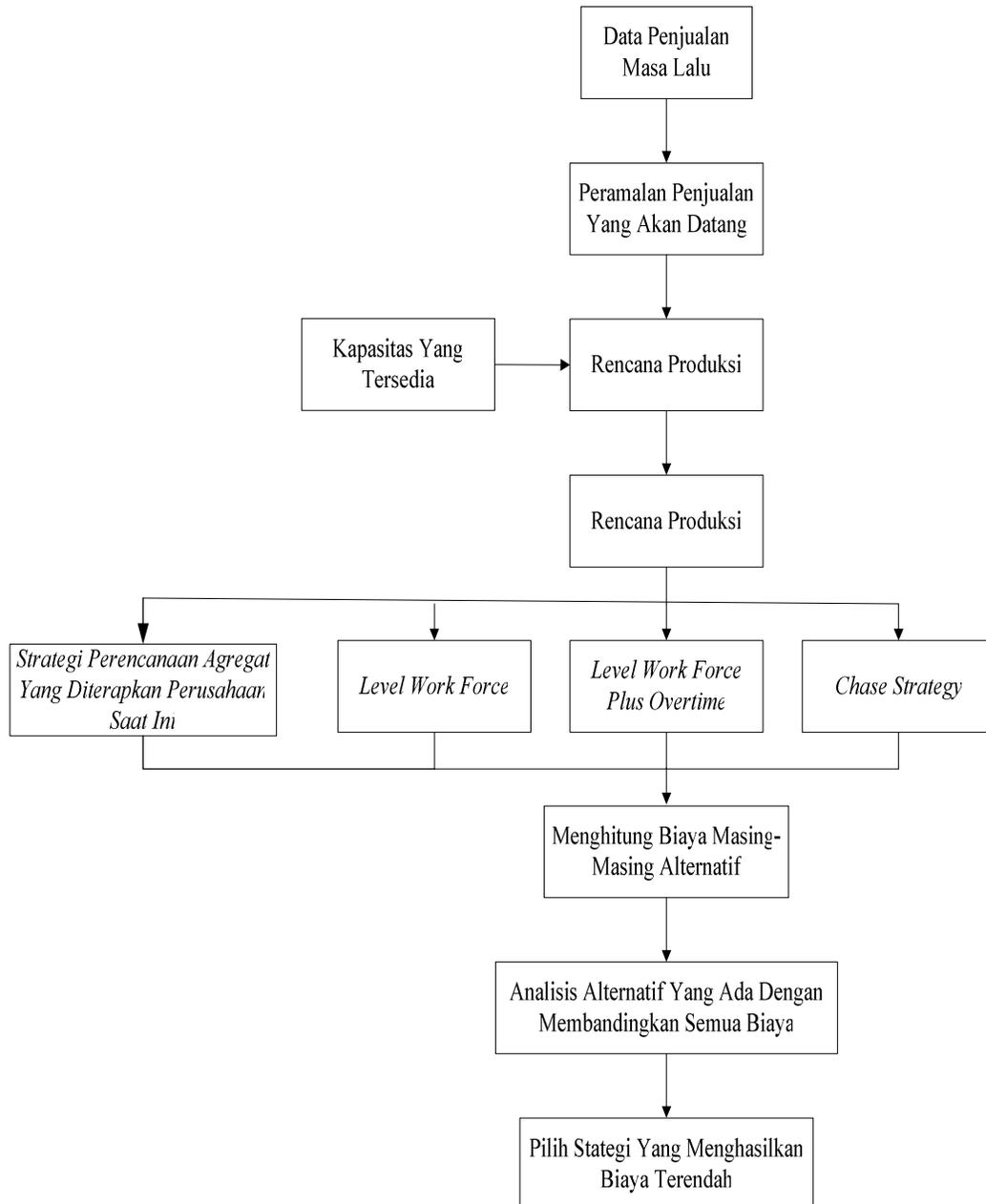
(Roger G. Schroeder, 2000)

Selanjutnya, strategi-strategi yang digunakan dalam perencanaan agregat diatas, akan dibandingkan dengan strategi perencanaan agregat yang telah diterapkan di dalam perusahaan saat ini untuk mengetahui strategi perencanaan agregat yang terbaik untuk CV. BINTANG MAS.

Dengan perencanaan agregat yang baik, diharapkan dapat meminimalkan kesenjangan antara jumlah produk yang diproduksi perusahaan dengan jumlah permintaan, serta semua barang dapat terjual habis tanpa adanya persediaan yang menumpuk, sehingga dapat meminimalkan biaya atau mengurangi pengeluaran perusahaan. Hal ini berarti profit perusahaan akan bertambah/bertingkat.

Untuk lebih jelasnya, terdapat kerangka pemikiran yang dijabarkan secara singkat pada bagan kerangka pemikiran di bawah ini:

**Gambar 1.1**  
**Bagan Kerangka Pemikiran**



**Sumber: Analisis penulis**

## 1.6 METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode analisis deskriptif, yaitu suatu metode penelitian yang mengumpulkan, menyajikan, dan menganalisis data yang diperoleh sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti disertai dengan penelaahan dan interpretasi untuk dianalisis dan dicarikan jalan pemecahannya. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (*independent*) tanpa perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain. (Dr. Sugiono, 1999)

Teknik pengumpulan data yang dapat digunakan sebagai berikut:

1. Pengamatan langsung, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian. Pengamatan langsung yang dapat dilakukan penulis yaitu dengan mengunjungi langsung lokasi yang akan diteliti. Data yang didapat dari pengamatan langsung antara lain: proses produksi, lama pembuatan produk, dan jumlah pegawai.
2. Wawancara, yaitu usaha untuk mengumpulkan informasi dengan menyajikan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula.

Wawancara yang dilakukan penulis yaitu tanya-jawab dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Data yang diperoleh dari wawancara antara lain: data penjualan, data permintaan dan jumlah persediaan.

3. Studi pustaka, yaitu mengumpulkan kembali data atau referensi yang sudah ada, untuk digunakan dalam rangka penelitian yang berbeda.

Studi pustaka yang dilakukan penulis yaitu mengumpulkan data dengan membaca dan mempelajari teori-teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, agar dapat memberikan landasan teori yang diperlukan untuk membahas karya ilmiah ini.

(Soejono Saragih, dkk, 1994)

## **1.7 LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN**

Penelitian dilakukan di perusahaan CV. BINTANG MAS, yang beralamat di Jl. Sejahtera Km.5 No.1, Sukabumi, Jawa Barat, Indonesia. Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama tiga bulan (Agustus 2008-Oktober 2008)

## **1.8 SISTEMATIKA PENULISAN**

Sistematika penulisan berisi uraian secara singkat sistematika penulisan skripsi dari setiap bab (Bab 1 Pendahuluan sampai Bab 5 Kesimpulan dan Saran), yang terdiri dari 5 bab, yaitu:

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Dalam bab ini dikemukakan mengenai alasan-alasan mengapa perencanaan agregat penting bagi perusahaan. Dijelaskan pula masalah-masalah yang

terjadi di perusahaan tersebut sehingga harus dicari proses penyelesaiannya yang pada akhirnya dapat berguna untuk pihak-pihak yang berkepentingan.

## BAB 2 LANDASAN TEORI

Landasan teori berisikan berbagai teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti yang bertujuan untuk dapat memperoleh pengertian yang mendalam mengenai konsep dan gagasan yang berkaitan dengan masalah agar diperoleh argumentasi yang kuat dalam menyelesaikan masalah.

## BAB 3 OBJEK PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas mengenai perusahaan, tempat terjadinya masalah yang diteliti, yaitu: sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan uraian tugas, proses produksi, dan kegiatan lain perusahaan.

## BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini disajikan berbagai data yang telah dikumpulkan oleh penulis ( data primer maupun sekunder), yang dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah dan pengolahan data tersebut serta analisis hasil.

## BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan berisi tentang hal-hal penting yang telah penulis simpulkan, yang merupakan jawaban dari perumusan masalah. Sedangkan saran, berisi tentang pendapat, anjuran, atau opini dari penulis, yang ditujukan untuk perusahaan yang sedang diteliti.