BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Manajemen operasi adalah kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya–sumber daya yang berupa sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya dana serta bahan secara efektif dan efisien, untuk menciptakan dan menambah kegunaan (*utility*) suatu barang atau jasa. **(Sofjan Assauri, 1993)**. Dalam manajemen operasi dipelajari semua hal yang berkaitan dengan produksi atau operasi 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 tersebut berguna dalam hal menentukan jumlah produk yang dibutuhkan, menentukan waktu kapan dibutuhkan, dan menentukan biaya yang optimum, serta menentukan persyaratan kualitas tertentu. Perencanaan produksi akan menjadi dasar bagi 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 setiap departemen dapat menyediakan apa yang diperlukan dalam proses produksi pada jumlah dan waktu yang tepat.

Perencanaan agregat berkaitan dengan pengimbangan antara pasokan (suplai) dan permintaan akan keluaran (output) dalam jangka waktu menengah, sampai dengan lebih kurang 12 bulan ke depan.**(Roger G. Schroeder, 2000)**. Istilah "agregat" mengandung arti bahwa perencanaan dilakukan untuk ukuran tunggal keluaran yang 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 jumlah tenaga kerja langsung melalui perekrutan dan pemberhentian tenaga kerja yang terlalu sering, penggunaan waktu kerja lembur, penyimpanan persediaan dalam jumlah besar yang tidak sesuai dengan perputaran produk.

PD. SUMUR SARI merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi krupuk, garam, tepung gula dan tepung beras. Sedangkan proses produksinya berdasarkan pesanan (*job order*) sehingga perusahaan

dituntut untuk dapat memenuhi pesanan dengan tepat waktu, agar pelanggan dapat merasakan pelayanan terbaik yang diberikan oleh perusahaan disertai dengan kualitas yang baik. PD. SUMUR SARI sangat berperan penting bagi daerah sekitarnya karena sebagian besar karyawannya adalah dari penduduk setempat. Dengan kata lain PD. SUMUR SARI membantu pemerintah dalam menyediakan lapangan pekerjaan.

Perencanaan agregat yang tepat harus dilakukan PD. SUMUR SARI agar dapat berproduksi dengan optimal, guna mencapai efisiensi, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Adapun kebijakan perencanaan yang digunakan oleh perusahaan sampai saat ini adalah dengan menggunakan jam kerja lembur ketika permintaan tinggi dan meliburkan karyawannya ketika permintaan rendah. Namun kenyataannya akhir-akhir ini perusahaan harus menekan jumlah jam lembur dengan tujuan mengurangi biaya produksi karena biaya produksi yang selalu meningkat yang disebabkan oleh naiknya harga bahan bakar minyak tanah yang berdampak langsung pada kenaikan harga bahan baku.

Kendala lain yang dihadapi perusahaan adalah penggunaan jumlah tenaga kerja langsung melalui perekrutan dan pemberhentian tenaga kerja yang terlalu sering, dapat mengakibatkan kualitas karyawan dan motivasi dalam bekerja menjadi berkurang. Kemudian hasil produksi yang selalu berlebih dan ditambah dengan adanya biaya penyimpanan hasil produksi yang berlebihan, mengakibatkan penyimpanan persediaan dalam jumlah

besar tidak sesuai dengan perputaran produk. Dengan diterapkannya perencanaan agregat pada PD. SUMUR SARI 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 PD. SUMUR SARI serta untuk meneliti bagaimana hubungan antara perencanaan agregat dengan efisiensi biaya produksi. Oleh karena itu, penulis mencoba untuk membuat penelitian dengan judul:

"ANALISIS PERENCANAAN AGREGAT UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI KRUPUK PADA PD. SUMUR SARI DI PADALARANG - BANDUNG"

1.2 IDENTIFIKASI MASALAH

PD. SUMUR SARI merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang produksi krupuk, garam, tepung gula dan tepung beras. Tetapi dalam penelitian ini, penulis membatasi lingkup produksinya hanya pada produksi krupuk saja, karena produk krupuk menghadapi permintaan yang paling berfluktuasi pada setiap bulannya. Di bawah ini adalah data produksi dan data penjualan krupuk selama tahun 2007:

Tabel 1.1

Data Produksi dan Penjualan

Bulan Januari – Desember Tahun 2007

BULAN	PRODUKSI (dalam Kg)	PENJUALAN (dalam Kg)	KELEBIHAN (dalam Kg)
Januari	30787	24564	100976
Februari	17980	30738	88218
Maret	22070	32664	77624
April	12582	28789	61417
Mei	34131	31120	64428
Juni	29272	24235	69465
Juli	37451	26411	80505
Agustus	25045	23814	81736
September	26978	23202	85512
Oktober	18881	23450	80943
November	32622	33755	79810
Desember	33457	25123	88144

Sumber: Data Perusahaan

Dari data produksi dan data penjualan tahun 2007 tersebut, terdapat persediaan awal sebesar 94.753 kilogram dan dapat terlihat bahwa jumlah produksi yang dihasilkan tidak sesuai dengan jumlah permintaan yaitu terjadi kelebihan hasil produksi yang disebabkan jumlah persediaan yang terlalu 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 PD. SUMUR SARI dalam rangka memenuhi permintaan yang berfluktuasi, khususnya pada produksi krupuk?
2. Strategi perencanaaan agregat apa yang sebaiknya digunakan dalam produksi krupuk di PD. SUMUR SARI?
3. Bagaimana peranan perencanaan agregat dalam meminimalkan biaya produksi di PD. SUMUR SARI?

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian yang ingin dicapai penulis adalah:

1. Untuk memberi gambaran mengenai strategi perencanaan agregat yang selama ini dijalankan oleh PD. SUMUR SARI dalam rangka memenuhi permintaan yang berfluktuasi, khususnya pada produksi krupuk.

2. Untuk memberi gambaran mengenai strategi perencanaaan agregat yang sebaiknya digunakan dalam produksi krupuk di PD. SUMUR SARI.
3. Untuk memberi gambaran mengenai peranan perencanaan agregat dalam meminimalkan biaya produksi di PD. SUMUR SARI.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

Dengan adanya hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Bagi penulis

   Sebagai salah satu syarat dalam menempuh Sidang Sarjana Strata Satu Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung. Penelitian ini juga berguna untuk menambah pengalaman penulis dalam memperdalam ilmu manajemen operasi.

2. Bagi perusahaan

   Dapat memberikan solusi-solusi yang berguna untuk perusahaan khususnya mengenai perencanaan agregat dalam rangka meningkatkan efisiensi biaya produksi demi mencapai tujuan perusahaan.

3. Bagi Fakultas

   Memberikan tambahan alternatif karya ilmiah yang dapat dipergunakan oleh para mahasiswa khususnya yang ingin mempelajari lebih dalam mengenai perencanaan agregat untuk meminimalkan biaya produksi.

4. Bagi pihak lain

   Memberi masukan bagi masyarakat pada umumnya yang berminat untuk mempelajari dan melakukan penelitian di bidang manajemen operasi khususnya tentang perencanaan agregat.

1.5 KERANGKA PEMIKIRAN

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 Render, 2006)**

Artinya:

Manajemen operasi didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang menciptakan barang dan jasa dengan cara mengubah input menjadi output.

Salah satu kegiatan yang dilakukan dalam manajemen operasi adalah perencanaan agregat. Perencanaan agregat perlu disusun sebaik mungkin untuk menjamin ketersediaan sumber daya yang diperlukan perusahaan.

Sebelum membuat perencanaan agregat, langkah awal yang perlu dilakukan yaitu 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 memiliki gambaran penjualan untuk masa yang akan datang. Setelah melakukan peramalan, perusahaan akan menyusun perencanaan agregat dan menyesuaikannya 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 efektif dan efisien.

Tujuan perencanaan agregat adalah:

1. Meminimalkan biaya/ memaksimalkan laba.
2. Memaksimalkan pelayanan konsumen.
3. Meminimalkan persediaan yang disimpan.
4. Meminimalkan perubahan dalam tingkat produksi.
5. Meminimalkan perubahan dalam tingkat tenaga kerja.
6. Memaksimalkan penggunaan fasilitas dan peralatan.

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

Langkah-langkah dalam membuat perencanaan agregat adalah sebagai berikut:

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

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

Adapun biaya-biaya yang dikeluarkan dalam perencanaan agregat sebagai berikut:

1. *Hiring and Layoff Costs*
2. *Overtime and undertime Costs*
3. *Inventory-Carrying Costs*
4. *Subcontracting Costs*.

5. *Part-time Labor Costs*
6. *Cost of Stockout or Backorder*

(Roger G.Schroeder, 2000)

Sedangkan strategi-strategi yang digunakan dalam perencanaan agregat sebagai berikut:

1. Angkatan kerja merata *(Level Workforce)*

   Gunakan sediaan untuk memenuhi permintaan puncak.

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

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

3. Strategi pengejaran *(Chase Strategy)*

   Pekerjakan dan pecat pekerja setiap bulan jika diperlukan, guna memenuhi permintaan.

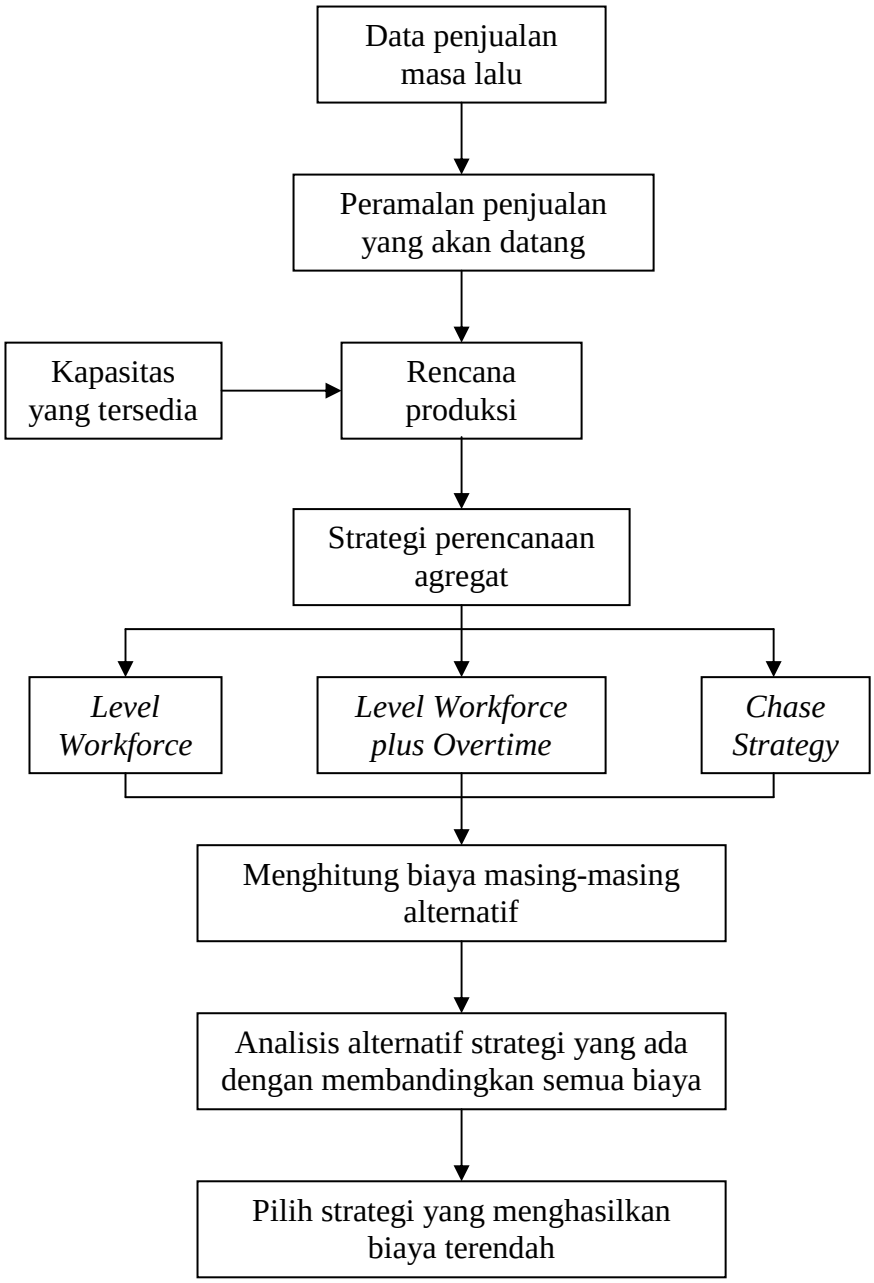
(Roger G.Schroeder, 2000)

Dengan perencanaan agregat yang baik, diharapkan jumlah yang produksi perusahaan sesuai dengan permintaan dan semua barang dapat terjual habis tanpa adanya persediaan yang melimpah, sehingga pada akhirnya akan meminimalkan biaya atau mengurangi pengeluaran perusahaan.

Untuk lebih jelas, kerangka pemikiran ini akan dijabarkan secara singkat pada bagan kerangka di bawah ini:

Gambar 1.1

Bagan Kerangka Pemikiran



Sumber: Analisis penulis

1.6 METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode analisis deskriptif, yaitu suatu metode penelitian yang mengumpulkan, menyajikan dan menganalisis data yang diperoleh sehingga dapat 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 *(independen)* tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel lain. **(Dr. Sugiyono, 1999)**

Teknik pengumpulan data yang dapat digunakan sebagai berikut:

1. Pengamatan langsung, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian

   Pengamatan langsung yang dilakukan penulis yaitu dengan mengunjungi langsung lokasi yang diteliti oleh penulis khususnya pada bagian produksi di mana perusahaan melakukan proses produksinya.

2. Wawancara, yaitu usaha untuk mengumpulkan informasi dengan menyajikan sejumlah pertanyaan secara lisan untuk dijawab secara lisan pula.

   Wawancara yang dilakukan oleh penulis yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berhubungan

dengan masalah yang diteliti (seperti direktur, kepala bagian produksi, dan manajer umum).

3. Studi pustaka, meliputi data yang dikumpulkan kembali untuk digunakan dalam kerangka penelitian yang berbeda.

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

(Soejono Saragih, dkk, 1994)

1.7 LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang produksi krupuk, garam, tepung gula dan tepung beras, yaitu PD. SUMUR SARI yang berlokasi di Jalan Raya Cimareme No. 172/200 Padalarang – 40552 Indonesia. Penelitian ini dilakukan kurang lebih selama empat bulan (Maret 2008–Juni 2008).

1.8 SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Penulisan laporan penelitian ini disusun menjadi 5 bab, yaitu:

- BAB I PENDAHULUAN

  Dalam bab ini dikemukakan mengenai alasan–alasan mengapa perencanaan agregat penting bagi perusahaan. Dijelaskan mengenai

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

- BAB II TINJAUAN PUSTAKA

  Dalam bab ini dikemukakan landasan teori yang dapat mendukung laporan penelitian ini dalam menyelesaikan masalah – masalah yang terjadi dalam perencanaan agregat untuk meningkatkan efisiensi biaya produksi tersebut.

- BAB III OBJEK PENELITIAN

  Dalam bab ini dikemukakan mengenai sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi berserta uraian tugasnya dan kegiatan perusahaan yang dijadikan objek penelitiannya.

- BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN

  Dalam bab ini dikemukakan hasil dan analisis penulis terhadap permasalahan yang ada di perusahaan tersebut dalam rangka menetapkan strategi perencanaan agregat yang tepat bagi perusahaan.

- BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

  Dalam bab ini diuraikan mengenai kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian yang dilakukan dan saran–saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.