

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Semakin banyaknya permintaan masyarakat terhadap kebutuhan akan barang *garment* seperti halnya pakaian, membuat banyak perusahaan konveksi menjadi semakin berkembang dan bermunculan di kota-kota besar. Belakangan ini kita bisa melihat bahwa banyak para pengusaha berbisnis pada bidang *garment* dan hal itu ditunjukkan dengan banyaknya pabrik *garment* yang bermunculan seperti di Jakarta, Bandung, Semarang, Surakarta, Surabaya dan kota-kota besar lainnya. Bisnis ini mewabah karena memberikan *income* yang cukup menjanjikan bagi para pengusahanya. Bisnis ini bisa memberikan keuntungan yang besar karena banyaknya order yang datang ke perusahaan ini.

Para pengusaha ini tidak hanya memasarkan produknya ke berbagai pelosok tanah air, tetapi juga ke luar negeri. Banyak dari para pengusaha-pengusaha dari negara asing yang memesan barang tekstil dari Indonesia yang kemudian mereka jual kembali di negara mereka masing-masing. Ada juga negara asing yang memesan pakaian atau seragam olah raga seperti seragam sepak bola, seragam tim bola voli dan lain sebagainya dari pengusaha *garment* di Indonesia. Selain itu perusahaan *garment* juga banyak membantu negara ini untuk mengurangi tingkat pengangguran karena

perusahaan ini membuka lapangan pekerjaan yang cukup besar bagi masyarakat Indonesia. Banyak dari masyarakat yang menganggur atau tidak memiliki pekerjaan merasa terbantu dengan adanya pabrik *garment* di daerah mereka masing-masing.

Setiap perusahaan *garment* memiliki cukup banyak karyawan yang bekerja pada bidang atau bagiannya masing-masing. Ada perusahaan yang memiliki karyawan berjumlah hingga ratusan orang dan ada juga perusahaan yang memiliki karyawan yang hanya berjumlah puluhan orang. Semua itu bisa terlihat dari besar atau tidaknya perusahaan itu sendiri. Setiap perusahaan juga bisa berbeda-beda dalam menjadwalkan pekerjaan para karyawan-karyawannya. Ada yang dalam 1 minggu masuk setiap hari, ada yang masuk 6 hari dan lain sebagainya. Banyak perusahaan yang sering mendapat masalah dalam menjadwalkan waktu kerja para karyawan-karyawannya. Hal ini bisa terjadi karena banyak faktor, misalnya karena terlalu banyaknya jumlah karyawan dan harus mengatur perbedaan jadwal kerja masing-masing karyawan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus bisa menyesuaikan antara jumlah permintaan yang sering kali berfluktuasi dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sehingga perusahaan bisa menetapkan tingkat keluaran menyeluruh dalam jangka waktu pendek atau menengah dan memperoleh berbagai efisiensi. Selain itu, dalam mengambil suatu keputusan, pemilik perusahaan harus memikirkan apa pengaruh dari keputusan yang akan diambilnya tersebut. Jangan sampai keputusan yang diambil memberikan dampak yang tidak baik bagi perusahaan itu sendiri.

Pada topik ini peneliti akan membahas tentang perencanaan agregat di perusahaan “KIKY KONVEKSI” yang pabriknya terletak di Jl Mekar Jaya No.9,

Sangkuriang, Cimahi, Bandung. Perusahaan ini memproduksi barang-barang tekstil seperti baju, celana, *training set*, kemeja dan lain sebagainya. Perusahaan ini memiliki 35 orang karyawan yang masing-masing bekerja pada bagian-bagiannya. Ada yang bekerja pada bagian desain, bagian penyablonan, bagian penjahitan, dan bagian pengemasan dan pengiriman. Setiap karyawan memiliki waktu bekerja selama 6 hari dalam 1 minggu dan setiap hari bekerja mereka mulai masuk jam 8 pagi dan selesai pada jam 5 sore belum termasuk waktu lembur. Jika lembur, para karyawan mulai bekerja lagi pada jam 6 sore sampai jam 9 malam. Lembur disini bersifat sukarela, atau tidak semua karyawan melakukan lembur dalam 1 hari. Lembur hanya dilakukan pada waktu perusahaan memiliki banyak order dan harus kejar waktu selesai 1 hari sebelum tanggal pengiriman.

Untuk itu peneliti ingin mencoba untuk melakukan perencanaan agregat di perusahaan ini sehingga perusahaan dapat lebih efisien dalam hal biaya produksi. Dalam perencanaan agregat ada tiga strategi yang dipakai untuk menentukan keputusan apa yang akan diambil oleh perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus menentukan besarnya kapasitas pegawai yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu, menentukan apakah perusahaan perlu melakukan waktu lembur, mengadakan kerja sama dengan perusahaan lain, merekrut karyawan baru dan lain sebagainya. Setelah melakukan perencanaan agregat, perusahaan diharapkan dapat menentukan kebijakan apa yang harus diambil sehingga pengeluaran dapat diminimalisasi. Dan perusahaan juga diharapkan dapat lebih bijaksana dalam mengambil keputusan seperti halnya keputusan untuk memberhentikan karyawan

sementara dan keputusan untuk merekrut karyawan baru untuk perusahaan. Perusahaan harus memikirkan apa dampak dari merekrut dan memberhentikan karyawan itu sendiri. Perusahaan juga harus mengeluarkan biaya untuk merekrut karyawan yang baru. Untuk itu dalam memutuskan suatu strategi dalam perencanaan agregat, perusahaan tidak hanya harus melihat dari sisi penghematan biaya tetapi dari harus atau tidaknya menggunakan tenaga kerja paruh waktu, harus atau tidaknya melakukan lembur, harus atau tidaknya melakukan sub-kontrak, dan baik atau tidaknya melakukan perjanjian kerja sama dengan perusahaan lain. Namun, dalam penelitian ini efisiensi biaya merupakan prioritas utama dalam melakukan perencanaan agregat. Perusahaan ini sangat berhubungan dengan manajemen operasi karena dalam bekerja perusahaan ini menggunakan berbagai jenis mesin, adanya gudang yang digunakan untuk menyimpan inventory dan lain sebagainya. Bagi perusahaan ini manajemen operasi dapat memberikan berbagai macam efisiensi seperti efisiensi waktu, efisiensi biaya dan lain sebagainya.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dan mencoba untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan ini. Dengan judul yang peneliti ambil yaitu **"Analisis Peranan Perencanaan Agregat Dalam Pengambilan Keputusan Dan Kebijakan Jangka Pendek Perusahaan Guna Meningkatkan Efisiensi Biaya Di Perusahaan KIKY KONVEKSI"** diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak.

1.2 IDENTIFIKASI DAN PEMBATASAN MASALAH

Dari survei yang peneliti lakukan di perusahaan, peneliti mendapatkan data bahwa perusahaan ini memiliki 35 orang karyawan yang masing-masing bekerja pada bagiannya dan yang memiliki waktu kerja 6 hari dalam seminggu serta adanya waktu lembur yang bersifat sukarela dan sesuai kebutuhan. Inilah data perkiraan permintaan dan data produksi perusahaan setiap bulannya pada periode 2008 yang lalu dalam jangka waktu satu tahun.

Tabel 1.1
Data Permintaan Dan Produksi

PERIODE	PERMINTAAN	PRODUKSI	KELEBIHAN PRODUKSI
JANUARI	350	350	0
FEBRUARI	300	400	100
MARET	450	600	150
APRIL	450	500	50
MEI	300	500	200
JUNI	500	550	50
JULI	450	550	100
AGUSTUS	400	600	200
SEPTEMBER	500	500	0
OKTOBER	350	400	50
NOVEMBER	450	450	0
DESEMBER	300	500	200

Sumber: Data Perusahaan Tahun 2008

Dari tabel di atas terlihat bahwa permintaan yang datang ke perusahaan setiap bulannya selalu berbeda-beda atau berfluktuasi. Terkadang kecil dan terkadang juga besar. Untuk itu perusahaan membutuhkan perencanaan agregat yang baik sehingga

dapat memenuhi setiap permintaan yang datang pada perusahaan. Pada tabel tersebut juga terlihat bahwa perusahaan selalu memproduksi barang dengan jumlah yang lebih besar dari pada permintaan yang ada pada setiap bulannya. Dengan memproduksi lebih dari kapasitas yang dibutuhkan akan membuat perusahaan mengeluarkan biaya yang lebih besar dan akan mengurangi efisiensi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki perhitungan yang tepat untuk menentukan kapasitas pegawai dan biaya yang dibutuhkan untuk memenuhi setiap permintaan yang datang. Dalam hal ini peneliti ingin mencoba untuk menerapkan perencanaan agregat pada perusahaan ini sehingga perusahaan dapat mengambil suatu keputusan yang tepat. Dalam melakukan perencanaan agregat, peneliti akan menggunakan dua strategi yang ada dalam perencanaan agregat yang kemudian akan dibandingkan hasilnya dari kedua strategi tersebut. Setelah membandingkan kedua strategi tersebut, peneliti akan memilih strategi mana yang bisa memberikan efisiensi dan kebijakan yang lebih baik bagi perusahaan. Dengan demikian kita bisa mengidentifikasi permasalahan dari penelitian ini yaitu:

1. Strategi perencanaan agregat yang bagaimana yang telah dilakukan oleh perusahaan?
2. Strategi perencanaan agregat manakah yang merupakan pilihan yang terbaik bagi perusahaan ?
3. Apa pengaruh dari strategi yang dipakai terhadap perusahaan?

Pada penelitian ini penulis akan membatasi penelitian pada produk *training set* saja karena produk ini yang paling banyak dihasilkan oleh perusahaan.

1.3 MAKSUD DAN TUJUAN PENELITIAN

Dengan meneliti tentang perencanaan agregat di perusahaan “KIKY KONVEKSI”, peneliti berharap mampu untuk:

1. Mengetahui strategi perencanaan agregat apakah yang telah dilakukan oleh perusahaan.
2. Menentukan strategi perencanaan agregat manakah yang merupakan pilihan yang terbaik untuk perusahaan.
3. Menjelaskan pengaruh dari strategi yang dipilih terhadap perusahaan.

1.4 KEGUNAAN PENELITIAN

Dengan meneliti tentang perencanaan agregat hal ini bisa memberikan banyak kegunaan untuk beberapa pihak yaitu:

- Dengan melakukan penelitian ini, peneliti bisa mengaplikasikan strategi perencanaan agregat yang terbaik untuk perusahaan, menambah pengalaman peneliti dan bisa peneliti pakai untuk tugas akhir atau skripsi.
- Untuk perusahaan ”KIKY KONVEKSI”, penelitian ini dapat memberikan berbagai efisiensi dalam hal waktu dan biaya serta dapat memberikan suatu metode yang baik untuk pengembangan perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

- Untuk universitas penelitian ini bisa menambah jumlah referensi di perpustakaan universitas Kristen Maranatha Bandung.
- Dan untuk para pembaca, penelitian ini bisa digunakan sebagai bahan referensi untuk membuat tugas akhir dan studi banding atau untuk hal-hal lainnya.

1.5 KERANGKA PEMIKIRAN

Untuk dapat terus bertahan dan selalu kuat dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam segala bidang usahanya, perusahaan harus mampu bersaing untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk dapat mempertahankan hidupnya, perusahaan harus bisa beroperasi dengan baik dan efisien. Agar bisa melakukan semuanya dengan baik, salah satu cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah mengacu pada kegiatan-kegiatan manajemen operasi.

Pengertian manajemen operasi menurut Heizer dan Render (2001,p.2) adalah serangkaian kegiatan yang membuat barang dan jasa melalui perubahan dari masukan menjadi keluaran. Dengan kata lain, manajemen operasi sangat berkaitan dengan proses pembuatan suatu barang dari bahan mentah menjadi barang jadi. Setiap perusahaan yang memproduksi suatu barang atau produk harus memiliki manajemen operasi yang baik sehingga perusahaan tersebut dapat menghasilkan produk yang baik dan dapat bersaing.

Peramalan merupakan bagian dari manajemen operasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam melakukan perencanaan agregat. Pengertian peramalan menurut Subagyo (2000,p.113) adalah memperkirakan sesuatu yang akan terjadi. Sedangkan ramalan permintaan berarti perkiraan jumlah produk yang akan dibutuhkan konsumen. Dalam melakukan perencanaan agregat, perusahaan harus melakukan peramalan terlebih dahulu terhadap permintaan yang akan diterima oleh perusahaan di masa yang akan datang. Setelah melakukan peramalan, barulah perusahaan dapat melakukan perencanaan agregat. Dalam melakukan peramalan, ada beberapa metode yang dapat digunakan. Menurut Heizer dan Render (2006,p.106) ada beberapa metode yang dapat digunakan dalam melakukan peramalan. Adapun metode-metode tersebut adalah sebagai berikut:

- Metode *Moving Average*

Merupakan metode *Time Series* yang paling sederhana dimana pada metode ini diasumsikan bahwa pola *Time Series* hanya terdiri dari komponen *Average Level* dan komponen *Random Error*.

Rumus:

$$A_t = \frac{D_t + D_{t-1} + \dots + D_{t-(N+1)}}{N}$$

A_t = hasil peramalan periode ke-t

D_t = demand periode ke-t

D_{t-1} = demand periode sebelumnya

N = periode pergerakan (2,3,4,...)

- Metode *Exponential Smoothing*

Merupakan jenis metode peramalan *Time Series* yang didasarkan pada asumsi bahwa angka rata-rata baru dapat diperoleh dari angka rata-rata lama dan data *demand* yang terbaru.

$$\text{Rumus: } F_t = F_{t-1} + \alpha (D_{t-1} - F_{t-1})$$

$$\alpha = \text{Konstanta Smoothing } (0 \leq \alpha \leq 1)$$

F_t = hasil peramalan periode ke-t

F_{t-1} = hasil peramalan periode sebelumnya

D_{t-1} = *demand* periode sebelumnya

- Metode Trend Linear

Merupakan teknik peramalan dengan membuat garis *trend* ke dalam data masa lalu dan meramalkan data di masa yang akan datang dengan garis *trend* tersebut.

Persamaan *trend* dari peramalan ini adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b.x$$

Dimana: \hat{Y} = variabel tidak bebas (mis: permintaan)

a = konstanta

b = angka regresi

x = variabel bebas (mis: waktu)

Nilai a dan b dari rumus diatas dapat diperoleh dengan rumus:

$$b = \frac{\sum xy - n.\bar{x}.\bar{y}}{\sum x^2 - n.\bar{x}}$$

$$a = \bar{y} - b.\bar{x}$$

Dimana:

\bar{y} = nilai dari variabel tidak bebas

\bar{x} = nilai dari variabel bebas

n = jumlah data

Dalam penelitian ini, penulis hanya akan menggunakan metode *Simple Moving Average*, metode *Single Exponential Smoothing*, dan metode *Trend Linear* karena ketiga metode ini yang paling banyak digunakan untuk melakukan peramalan dalam perencanaan agregat. Selain itu, ketiga metode ini merupakan metode yang paling simpel jika dibandingkan dengan metode yang lainnya.

Sedangkan pengertian perencanaan agregat menurut Heizer dan Render (2001,p.434) adalah penentuan jumlah dan kapan produksi akan dilangsungkan dalam waktu dekat antara 3 sampai 18 bulan. Dan dalam hal ini manajemen operasi berupaya untuk menentukan cara terbaik untuk memenuhi ramalan permintaan dengan menyesuaikan tingkat produksi, tingkat kebutuhan tenaga kerja, tingkat persediaan, waktu lembur, tingkat nilai subkontrak, dan semua variabel lain yang dapat dikendalikan. Dalam perencanaan agregat terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan keputusan atau kebijakan apa yang seharusnya diambil oleh perusahaan untuk menghadapi permintaan yang selalu

berfluktuasi setiap bulannya. Menurut Schroeder ada tiga strategi yang bisa digunakan dalam melakukan perencanaan agregat yaitu:

- *Level Work Force Strategy + Inventory* (Strategi Angkatan Kerja Merata + Persediaan).

Adalah suatu strategi di mana perusahaan harus menentukan kapasitas tenaga kerja reguler atau biasa untuk memproduksi suatu produk sesuai dengan kapasitas produksi masing-masing tenaga kerja tersebut ditambah dengan persediaan untuk memenuhi permintaan pada suatu periode tertentu.

- *Level Work Force + Over Time Strategy* (Strategi Angkatan Kerja Merata + Waktu Lembur).

Adalah suatu strategi dimana perusahaan harus menentukan kapasitas tenaga kerja reguler atau biasa dan menggunakan waktu lembur sesuai dengan persentase lembur dalam satu tahun yang telah ditentukan bersamaan dengan penyimpanan persediaan yang diperlukan pada bulan-bulan lembur yang telah ditetapkan, untuk memenuhi permintaan pada suatu periode tertentu.

- *Chase Strategy* (strategi Pengejaran).

Suatu strategi dimana perusahaan memberlakukan adanya perekrutan karyawan baru dan melakukan pemberhentian kerja terhadap karyawan setiap bulannya jika diperlukan untuk memenuhi permintaan.

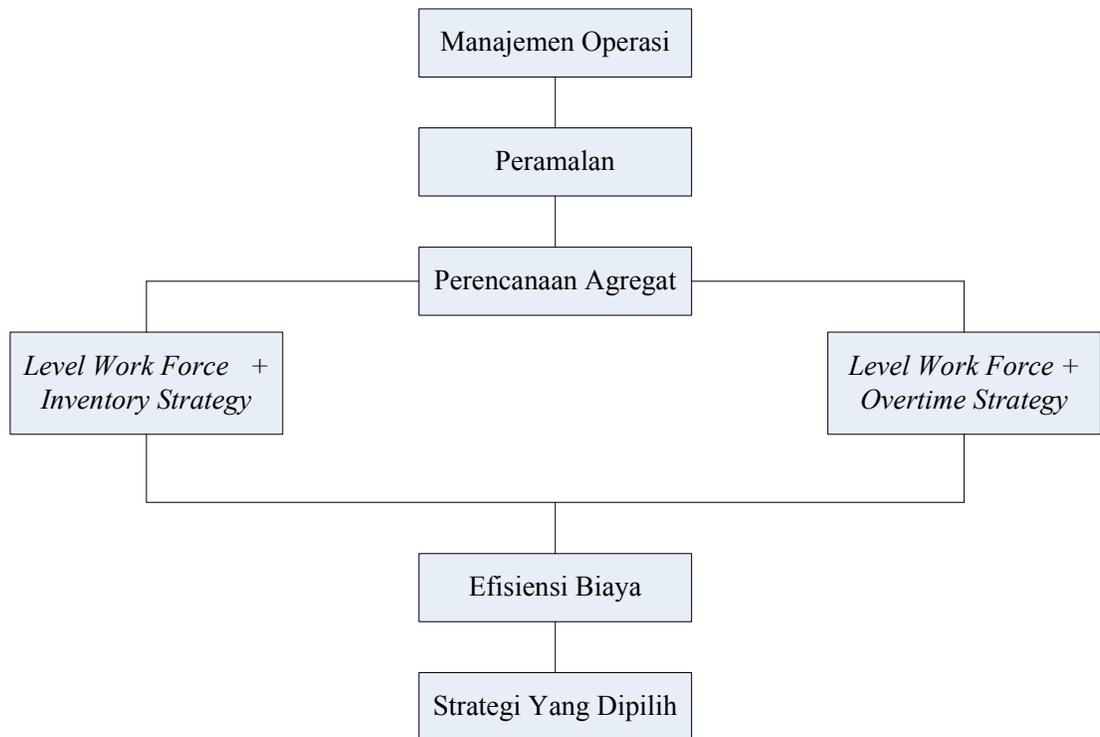
Dalam penelitian ini peneliti hanya akan menggunakan dua strategi saja yaitu *Level Work Force + Inventory* dan *Level Work Force + Overtime* dan kemudian

membandingkan strategi mana yang paling baik untuk di pilih oleh perusahaan. Hal tersebut dikarenakan perusahaan tidak menerapkan strategi *chase* dalam melakukan proses produksi. Yang pertama adalah *Level Work Force + Inventory Strategy*. Pada strategi ini perusahaan harus terlebih dahulu menentukan jumlah pekerja reguler yang didapat dari pembagian antara jumlah peramalan penjualan dalam satu tahun dengan kapasitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam satu tahun. Setelah itu perusahaan dapat memperoleh kapasitas unit produksi setiap bulannya dan kemudian dapat menentukan *inventory* setiap bulannya. Pada strategi ini biaya perekrutan atau pemberhentian karyawan hanya terjadi pada bulan pertama karena jumlah pekerja reguler yang dibutuhkan setiap bulannya adalah sama sehingga perusahaan hanya satu kali melakukan perekrutan atau pemberhentian karyawan. Dan akhirnya perusahaan bisa menjumlahkan total biaya yang dikeluarkan setiap bulannya.

Strategi yang kedua adalah *Level Work Force + Over Time Strategy*. Strategi ini hampir sama dengan *Level Work Force + Inventory Strategy*, tetapi pada strategi ini perusahaan melakukan lembur dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan, misalnya tiga bulan dalam satu tahun dan tidak harus berturut-turut. Oleh karena itu pada strategi ini perusahaan perlu mengeluarkan biaya untuk lembur karyawan. Selanjutnya langkah-langkah penyelesaian strategi ini sama dengan strategi *Level Work Force+ Inventory*. Dalam kenyataannya, dalam melakukan perencanaan agregat masih ada satu strategi lagi yang dapat digunakan. Strategi tersebut adalah *Chase Strategy* atau Strategi Pengejaran. Namun pada penelitian ini penulis tidak menggunakan *Chase Strategy* karena perusahaan "KIKY KONVEKSI"

tidak menggunakan atau memberlakukan kebijakan pemecatan terhadap karyawannya. Dan dalam penelitian ini, peneliti ingin memprioritaskan fungsi perencanaan agregat untuk meningkatkan efisiensi biaya di perusahaan ini. Setelah hasil perhitungan dari kedua metode itu didapatkan, barulah perusahaan membandingkan dan memutuskan strategi mana yang paling baik untuk perusahaan. Dari uraian tersebut penulis bisa menggambarkan kerangka pemikiran dari penelitian ini sebagai berikut:

Gambar 1.1
Kerangka Pemikiran



Sumber: Analisis Penulis

1.6 METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif yang bersifat deskriptif analitis yaitu penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan berbagai macam data yang dibutuhkan sehingga dapat memberikan

gambaran yang jelas mengenai suatu objek penelitian dan yang kemudian dilakukan analisis terhadap objek lalu diambil kesimpulannya. Adapun metode yang saya gunakan untuk melakukan penelitian di perusahaan “KIKY KONVEKSI” yang lokasinya terletak di daerah Cimahi adalah penelitian lapangan yaitu dalam penelitian ini penulis melakukan wawancara dan observasi langsung ke perusahaan.

Selain itu, jenis dan sumber data yang digunakan oleh penulis adalah data primer yaitu data atau informasi yang berkaitan langsung dengan penelitian. Data ini dikumpulkan secara langsung di lapangan yang dihimpun dari nara sumber. Data ini meliputi wawancara dengan manajer atau personel yang berwenang atas perusahaan ”KIKY KONVEKSI”. Selain data primer, penulis juga menggunakan jenis data sekunder yaitu data yang dikumpulkan dari hasil penelitian kepustakaan.

Jadi secara keseluruhan tehnik dan prosedur pengumpulan data yang digunakan oleh penulis adalah sebagai berikut:

- Observasi, yaitu pengamatan langsung pada objek penelitian.
- Wawancara, yaitu mengajukan pertanyaan atau melakukan tanya jawab kepada pemilik perusahaan.
- Dokumentasi, yaitu mengumpulkan bukti-bukti yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti.
- Studi kepustakaan, yaitu mempelajari literatur yang berhubungan dengan pembahasan masalah yang ada.

1.7 LOKASI DAN LAMANYA PENELITIAN

Dalam pembuatan skripsi ini, peneliti melakukan penelitian di perusahaan “KIKY KONVEKSI” yang pabriknya terletak di Jl Mekar Jaya No.9, Sangkuriang, Cimahi, Bandung. Adapun lamanya penelitian yang dilakukan oleh peneliti di perusahaan tersebut selama 4 bulan (Maret – Juni 2009).

1.8 SISTEMATIKA PENULISAN

Adapun sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan

Yaitu segala sesuatu yang berguna sebagai pengantar dalam penulisan laporan penelitian yang berisi tentang latar belakang penulisan laporan penelitian, identifikasi masalah penelitian, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka pemikiran, metode penelitian, lokasi dan lamanya penelitian, dan sistematika penulisan serta segala sesuatu yang mengemukakan tentang pentingnya perencanaan agregat yang baik sehingga perusahaan dapat beroperasi secara efisien.

Bab 2. Landasan Teori

Yaitu mengemukakan berbagai macam teori yang berhubungan dengan perencanaan agregat.

Bab 3. Gambaran Umum Perusahaan

Yaitu menguraikan tentang kapan perusahaan ”KIKY KONVEKSI” berdiri, dimana letak atau lokasi perusahaan berada, bagaimana struktur organisasi perusahaan, peralatan apa saja yang digunakan oleh perusahaan, berapa banyak jumlah karyawan serta bagian-bagian pekerjaannya, dan kegiatan apa saja yang dilakukan oleh perusahaan.

Bab 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Yaitu mengemukakan analisis data yang diperoleh, mengolah data dengan metode-metode yang ada, serta pembahasan masalah sehingga diperoleh hasil penelitian.

Bab 5. Simpulan dan Saran

Yaitu merupakan simpulan dari hasil penelitian serta memberikan saran atau ide-ide yang logis bagi perusahaan sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh.