

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi, setiap perusahaan dihadapkan pada persaingan yang makin kuat dari hari ke hari. Untuk dapat bertahan dan mampu menghadapi persaingan yang ada, setiap perusahaan dituntut untuk tetap *survive* di bidangnya. Perusahaan yang *survive* adalah perusahaan yang mampu dalam mempertahankan keberadaan di pasar yang artinya tingkat penjualan dari produk yang dihasilkan stabil, hal ini sesuai dengan tujuan daripada pendirian suatu perusahaan, sehingga dengan adanya penjualan yang stabil dan diusahakan untuk bisa meningkat diharapkan perusahaan akan memperoleh profit yang memadai.

Untuk menghadapi ancaman seperti itu, perusahaan perlu melakukan inovasi terhadap produk-produk yang dihasilkan. Inovasi bisa terjadi pada produk-produk yang dihasilkan maupun proses yang harus dilakukan untuk menghasilkan produk. Dengan adanya inovasi produk, akan melahirkan produk-produk baru yang diharapkan menarik perhatian pasar/masyarakat sehingga penjualan akan meningkat. Inovasi itu terjadi pada proses maka diharapkan hal tersebut akan berdampak pada pengurangan pemborosan biaya operasi dengan tanpa meninggalkan kualitas produk

yang dihasilkan, hal ini jelas akan menekan ongkos per unit menjadi turun dan akhirnya harga produk akan semakin kompetitif.

Banyaknya persaingan dalam pasar mengharuskan perusahaan untuk selalu memperhatikan faktor-faktor biaya, peralatan dan tenaga kerja. Semakin tinggi tingkat persaingan, semakin mutlak faktor-faktor tersebut menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan. Begitu juga dengan pemanfaatan peralatan dan tenaga kerja tingkat persediaan diperhatikan oleh pihak manajemen perusahaan karena adanya fluktuasi permintaan setiap saat.

Permintaan akan produk (barang atau jasa) setiap hari, bulan, dan tahunnya tidak sama besar. Timbulnya fluktuasi ini disebabkan karena kebutuhan konsumen yang tidak sama, ada yang mempengaruhinya antara lain: trend, musim, keadaan perekonomian, daur hidup produk, atau hal-hal yang di luar perkiraan, walaupun ada pula permintaan yang bersifat konstan. Ini memerlukan perencanaan yang baik dari pihak manajemen perusahaan untuk dapat memenuhi permintaan konsumen akan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

Selain itu, langkah yang dapat dilakukan dalam mempertahankan pasar yang telah ada adalah dengan berusaha semaksimal mungkin untuk dapat memenuhi permintaan pelanggan tepat pada waktunya dengan harga yang bersaing dengan kualitas produk yang baik. Ini memerlukan suatu manajemen yang baik untuk menganalisis keberhasilan maupun kegagalan bisnis. Pelaksanaan fungsi-fungsi

manajemen seperti: kepemimpinan, perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan sangat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan yaitu memperoleh laba semaksimal mungkin dengan berusaha mengefisiensikan biaya produksi perusahaan tanpa mengganggu kelancaran proses produksi.

Pemenuhan permintaan yang berfluktuasi agar tepat waktu memerlukan peranan manajemen di dalamnya yang mencakup peranan manajemen operasi, manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, dan manajemen pemasaran. Penulis bermaksud untuk berkonsentrasi pada satu bidang saja yaitu manajemen operasi dengan tujuan membatasi pembahasan yang begitu luas dalam bidang manajemen.

Dengan menerapkan Manajemen Operasi diharapkan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan mutu tinggi dan juga mengurangi kesalahan-kesalahan dalam proses, dan atau penyediaan bahan baku yang kurang baik. Dengan baiknya sistem produksi yang diterapkan pada perusahaan, kombinasi bahan baku, modal, fasilitas produk dan tenaga kerja yang menghasilkan barang dan jasa dengan kualitas yang baik.

Manajemen operasi adalah manajemen yang mengatur penggunaan sumber daya sampai menjadi produk berupa barang dan jasa. Salah satu fungsi dari manajemen operasi adalah perencanaan produksi yang terdiri perencanaan jangka pendek, menengah dan jangka panjang. Dalam menetapkan perencanaan proses produksi, setiap perusahaan perlu memperhatikan berbagai faktor yang

mempengaruhinya sehingga rencana yang ditetapkan tidak hanya merupakan rencana yang melibatkan suatu bagian saja tetapi merupakan suatu perencanaan yang menyeluruh (agregat). Untuk dapat mencapai pemenuhan permintaan produk yang berfluktuasi perusahaan harus dapat mengatur kegiatan produksinya agar permintaan yang berfluktuasi tersebut terpenuhi dengan tepat waktu dan biaya yang optimal.

Salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan untuk menjamin kelancaran proses produksi dan meminimalkan biaya-biaya produksi, khususnya biaya tenaga kerja langsung dan biaya persediaan, adalah dengan melakukan perencanaan agregat.

Perencanaan agregat merupakan salah satu kegiatan operasional produksi suatu perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari fungsinya dalam mengintegrasikan berbagai perencanaan yang ada dalam perusahaan seperti perencanaan anggaran produksi, jumlah tenaga kerja, produktivitas tenaga kerja, dan berbagai hal lainnya yang berkaitan dengan kegiatan produksi.

Perencanaan agregat berkaitan dengan pengimbangan antara pasokan (*supply*) dan permintaan akan keluaran (*output*) dalam jangka waktu menengah, kurang lebih 12 bulan ke depan. Sasaran perencanaan agregat adalah untuk menetapkan tingkat output menyeluruh di dalam jangka waktu pendek atau menengah dalam menghadapi permintaan yang berfluktuasi.

Sebagai objek penelitian, PT. Sugih Instrumento Abadi. Fa. AR merupakan perusahaan yang bergerak pada industri manufaktur farmasi dimana produk yang

dihasilkan berupa alat-alat medis berskala besar dan proses produksi yang diterapkan adalah *mass order* di mana produksi berlangsung secara kontinu. Produk yang dihasilkan perusahaan adalah Tensimeter, Sedangkan produk yang hendak diteliti adalah *bulb* yaitu merupakan salah satu bagian dari *Tensimeter* yang banyak digunakan sebagai alat pengukur tekanan darah.

Banyak pabrik farmasi yang juga memproduksi alat-alat Tensimeter yang sama sehingga tingkat persaingan cukup tinggi. Karena itu PT. Sugih Instrumento Abadi. Fa. AR harus mempunyai strategi yang tepat untuk memproduksi produknya, khususnya *bulb*. *Bulb* merupakan bagian satu-kesatuan dari tensimeter. *Bulb* adalah pompa yang digunakan untuk memompa tensi darah sehingga dapat diketahui tekanan darah seseorang.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Perencanaan Agregat Dalam Menghadapi Fluktuasi Permintaan *Bulb* Pada PT. Sugih Instrumento Abadi. Fa. AR” Di Padalarang**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Pada umumnya tensimeter merupakan produk yang permintaannya berfluktuasi dan termasuk dalam permintaan musiman dan tergantung keadaan dari suatu negara. Karena yang menjadi konsumen atau pelanggan perusahaan berasal dari luar negeri, antara lain: Amerika Serikat, Jerman, Perancis, Jepang, Korea, dan lain-lain. Apabila

keadaan suatu negara sedang baik, maka permintaan *bulb* yang diterima perusahaan akan meningkat pula.

Perusahaan PT. Sugih Instrumento Abadi. Fa. AR menghasilkan Tensimeter dan juga bagian-bagian dari Tensimeter tersebut. Bagian-bagian dari tensimeter tersebut adalah: Selang, *bulb* (pompa), Tabung untuk air raksa, dll.

Penelitian ini dikhususkan pada Bulb, karena permintaan *bulb* berfluktuasi yang dapat dilihat dari permintaan pada tahun 2007-2008 berikut ini:

Tabel 1.1
Data Penjualan *Bulb*
Tahun 2007 - 2008

Bulan	Produksi	Permintaan	Selisih
Juli '07	89,515	91,887	(2,372)
Agustus	86,770	89,008	(2,238)
September	133,746	130,901	2,845
Oktober	123,003	121,970	1,033
November	97,436	105,933	(8,497)
Desember	121,751	127,074	(5,323)
Januari '08	149,861	137,756	12,105
Februari	135,071	131,403	3,668
Maret	123,814	122,892	922
April	129,619	122,134	7,485
Mei	117,071	108,096	8,975
Juni	120,915	125,624	(4,709)
Total	1,428,572	1,414,678	13,894

Sumber : PT. Sugih Instrumento Abadi. Fa. AR

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa perusahaan yang memproduksi *bulb* harus siap menghadapi permintaan yang berfluktuasi tersebut dengan memilih strategi yang tepat untuk memenuhi permintaan yang sangat tinggi maupun guna menekan kapasitas menganggur pada saat permintaan yang rendah.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut:

1. Strategi apa yang selama ini digunakan PT. Sugih Instrumento Abadi. Fa. AR untuk menghadapi permintaan yang berfluktuasi?
2. Alternatif strategi yang dapat dilakukan dalam perencanaan agregat?
3. Strategi perencanaan agregat bagaimanakah yang memberikan biaya minimum?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Membandingkan antara pengetahuan dan teori-teori yang diperoleh selama perkuliahan dengan pelaksanaan dan kenyataan yang sebenarnya dalam dunia usaha, khususnya perusahaan yang diteliti.

2. Untuk mengetahui sejauh mana manfaat Perencanaan Agregat bagi perusahaan yang diteliti.
3. Untuk lebih mendalami Perencanaan Agregat produksi *bulb* yang dilakukan pada perusahaan tersebut.

Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui strategi apa yang selama ini digunakan PT. Sugih Instrumento Abadi. Fa. AR untuk menghadapi permintaan yang berfluktuasi.
2. Mengetahui Alternatif strategi yang dapat dilakukan dalam perencanaan agregat?
3. Mengetahui strategi perencanaan agregat yang memberikan biaya minimum.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dari penelitian yang dilakukan, diharapkan dapat berguna bagi:

1. Penulis

Untuk menambah pengetahuan yang lebih luas dengan memahami teori yang telah diperoleh dan melihat bagaimana penerapannya, di dalam suatu perusahaan khususnya mengenai kegiatan manajemen operasi, terutama yang menyangkut aspek Perencanaan Agregat.

2. Perusahaan

Diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna bagi perusahaan dengan memberikan saran-saran yang bermanfaat bagi perkembangan sehingga dapat melakukan perbaikan-perbaikan selanjutnya.

3. Pihak-pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna untuk menambah pengetahuan, dan dapat digunakan sebagai bahan pembandingan penelitian, ataupun menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan bidang ini.

1.5 Kerangka Pemikiran

Lingkungan ekonomi selalu berubah-ubah sesuai dengan perkembangan jaman yang menuntut perubahan di berbagai bidang. Keinginan konsumen pun juga berubah dan beraneka ragam, oleh karena itu perusahaan yang ingin maju harus mampu

melihat hal tersebut sebagai tantangan untuk dapat mengantisipasi semua kemungkinan.

Persaingan dengan perusahaan lain yang menghasilkan produk sejenis, membuat perusahaan harus dapat menyediakan produk dengan kualitas baik, harga bersaing, dan tepat waktu supaya tidak kalah bersaing. Oleh karena itu, salah satu bagian yang dibutuhkan adalah manajemen operasi yang baik untuk mengatur penyediaan produk agar dapat memenuhi permintaan dengan memperhitungkan jangka waktu produksi, jumlah tenaga kerja dan biaya.

Menurut **Heizer dan Render** (2005; h. 4)

Manajemen operasi adalah: Kegiatan yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa melalui adanya perubahan input menjadi output.

Perusahaan melakukan produksi dengan berbagai cara sesuai dengan kepentingannya, antara lain dengan cara berdasarkan pesanan (*variable*) dan penetapan tingkat persediaan (*fixed product*). Bagi perusahaan yang memproduksi berdasarkan pesanan, perusahaan memulai proses produksi terlebih dahulu melakukan perencanaan produksi. Pada tahap ini dilakukan perencanaan produksi dimulai dari perhitungan jumlah permintaan sampai jangka waktu produksi.

Perencanaan produksi terdapat di dalam manajemen operasi dimana berguna bagi perusahaan untuk menghadapi perubahan permintaan dari konsumen guna bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

Menurut **Heizer dan Render** (2005; h. 117) berdasarkan jangka waktunya perencanaan dibedakan menjadi tiga, meliputi:

1. Perencanaan jangka panjang (lebih dari satu tahun).

Perencanaan jangka panjang meliputi penelitian dan pengembangan (litbang), rencana produk baru, penanaman modal, lokasi/perluasan fasilitas.

2. Perencanaan jangka menengah (3 bulan hingga 18 bulan).

Perencanaan jangka menengah meliputi produksi dan anggaran, tenaga kerja, output, persediaan.

3. Perencanaan jangka pendek (hingga 3 bulan).

Perencanaan jangka pendek meliputi penugasan pekerjaan, pemesanan, penjadwalan, dan sebagainya.

Perencanaan kapasitas (*capacity planning*) merupakan salah satu dari perencanaan jangka panjang yang menentukan jumlah mesin/peralatan yang dibutuhkan. Agar kapasitas yang tersedia dapat digunakan secara kontinu perlu disusun perencanaan jangka menengah untuk menghadapi permintaan yang berfluktuasi yang disebut perencanaan agregat.

Perencanaan agregat adalah sebuah pendekatan untuk menentukan kuantitas dan waktu produksi pada jangka menengah (biasanya antara 3 hingga 18 bulan kedepan). Sebagaimana yang telah tersirat pada istilah agregat, perencanaan agregat berarti mengkombinasikan sumber daya yang sesuai ke dalam jangka waktu keseluruhan. Dengan prediksi permintaan, kapasitas fasilitas, tingkat persediaan, ukuran tenaga kerja, dan input yang saling berhubungan, perencanaan harus memilih tingkat output untuk sebuah fasilitas selama 3 hingga 18 bulan yang akan datang. Tujuan dari perencanaan agregat adalah memperkecil biaya pada periode perencanaan. Strategi ini mungkin mengurangi permasalahan tingkat ketenagakerjaan, menekan tingkat persediaan, atau memenuhi tingkat pelayanan yang tinggi.

Perencanaan agregat mempunyai 3 (tiga) strategi alternatif untuk menentukan tingkat produksi, yaitu:

1. *Mixed Strategy.*

Memakai persediaan untuk menghadapi permintaan yang berfluktuasi dengan jumlah tenaga kerja tetap (*Level Work Force+Inventory Strategy*)

2. *Level Strategy.*

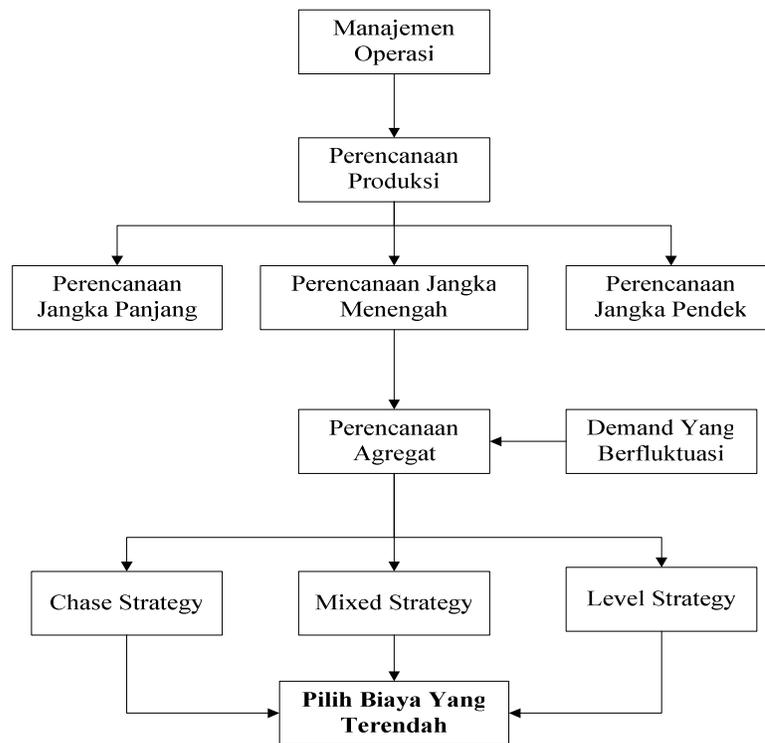
Jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan tetap ditambah lembur (*Level Work Force+Overtime Strategy*).

3. *Chase Strategy*.

Jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan berubah-ubah sesuai dengan volume produksi per bulan yang direncanakan (*Chase Strategy*).

Ketiga strategi diatas dibandingkan, sehingga menghasilkan biaya produksi yang terendah. Strategi dengan biaya paling rendah adalah strategi yang tepat dalam menentukan tingkat produksi bagi perusahaan.

Adapun bagan kerangka pemikiran perencanaan agregat adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Bagan Kerangka Pemikiran Perencanaan Agregat

Sumber: Analisis Penulis

1.6 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif dengan studi kasus yaitu metode yang digunakan untuk melukiskan secara sistematis fakta atau karakteristik populasi tertentu, dalam hal ini bidang secara aktual dan cermat (Hasan; 2002; h. 22).

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*).

Teknik ini bertujuan untuk memperoleh data primer. Data primer ini dikumpulkan dengan melakukan survei langsung ke perusahaan yang menjadi objek penelitian. Secara lebih spesifik data primer dapat diperoleh dengan cara:

- Observasi (Pengamatan dilakukan secara langsung ke perusahaan, khususnya pada bagian produksi).
- Wawancara secara langsung dengan pimpinan, staff dan karyawan perusahaan yang terkait dengan masalah penelitian.
- Mempelajari dan menganalisis dokumen perusahaan yang berkaitan dengan topik yang diteliti.

2. Penelitian kepustakaan (*Library Research*).

Penelitian kepustakaan dimaksudkan untuk memperoleh data sekunder, yang dapat dilakukan dengan cara mempelajari buku-buku literatur, referensi, dan bahan-bahan yang diperoleh selama menempuh kuliah di Fakultas Ekonomi Maranatha.

1.7 Lokasi dan Lama Penelitian.

Penyusunan skripsi ini menggunakan data dari perusahaan "PT. **SUGIH Instrumento Abadi Fa. AR**" yang berlokasi di jalan Tembakan RT 01/03. Legok Embok, Desa Cipendeuy Padalarang.

Lama penelitian dari sejak survey hingga selesai laporan ditulis diperkirakan memerlukan waktu 6 bulan, yaitu dari bulan Mei sampai dengan bulan November tahun 2008.

1.8 Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang digunakan penulis dalam menyusun skripsi ini adalah sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Merupakan pengantar dalam penulisan karya ilmiah yang mengemukakan tentang pentingnya perencanaan agregat bagi suatu perusahaan khususnya yang memproduksi berdasarkan pesanan (*variable*).

Bab 2 Landasan Teori

Berbagai landasan teori yang digunakan penulis dalam menyusun karya ilmiah ini mencakup berbagai definisi, metode serta hal-hal lain yang berkaitan dengan perencanaan agregat dan biaya produksi.

Bab 3 Objek Penelitian

Dalam bab ini dikemukakan gambaran umum perusahaan yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan uraian tugas serta kegiatan operasi perusahaan.

Bab 4 Pembahasan

Mengemukakan data yang telah diperoleh, pengolahan data, analisa dan pembahasan masalah sehingga diperoleh hasil penelitian yang memadai untuk menetapkan strategi perencanaan agregat yang tepat bagi perusahaan.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Merupakan kristalisasi dan hasil interpretasi yang dirumuskan berdasarkan pembahasan dalam bab-bab sebelumnya serta memberi saran dan rekomendasi logis bagi perusahaan sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh.