

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian.

Dunia industri Indonesia merupakan dunia yang penuh tantangan. Selain harus bertahan hidup, perusahaan juga harus menghadapi persaingan yang keras antar perusahaan dalam satu industri, baik dari dalam negeri maupun luar negeri, seperti RRC dengan produk – produknya yang membanjiri pasaran Indonesia. Situasi ini kian diperparah oleh krisis ekonomi pada tahun 1997, dan sampai kini Indonesia belum mampu keluar dari lingkaran krisis. Dan makin parah setelah pemerintah menetapkan untuk menaikkan harga bahan bakar minyak menyusul kelangkaan bahan bakar minyak dunia baru – baru ini. Hal tersebut memicu kenaikan harga faktor – faktor produksi, antara lain biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya energi dan transportasi.

Akibatnya banyak perusahaan yang kolaps karena tak mampu menahan kerugian yang semakin besar. Beberapa di antara perusahaan yang bertahan berusaha mencari cara untuk tetap bertahan. Cara yang umum ditempuh adalah efisiensi dan menaikkan harga produk. Efisiensi dilakukan perusahaan untuk mengurangi pengeluaran yang tak perlu. Untuk mengimbangi penurunan permintaan yang cukup drastis akibat turunnya daya beli masyarakat, perusahaan menempuh cara yang umum disebut “rasionalisasi” yaitu perusahaan mengurangi kapasitas yang berlebih, baik itu mesin – mesin, maupun tenaga kerja. Kapasitas yang berlebih memakan cukup banyak biaya, antara lain biaya perawatan mesin, biaya penyimpanan, upah pegawai pengangguran terselubung dan sebagainya.

Sehingga perusahaan terpaksa harus menjual mesin – mesinnya sehingga sejumlah tertentu saja yang dipertimbangkan paling ekonomis dan PHK untuk sebagian pegawai.

Industri yang paling banyak terdapat di Bandung adalah industri tekstil. Seperti halnya industri lainnya, industri tekstil juga terkena imbas dari krisis tersebut, karena permintaan akan produk tekstil turun, perusahaan akan menyesuaikan produksinya dengan permintaan sehingga persediaan barang jadi tidak menumpuk di gudang. Efek buruk dari persediaan barang jadi yang menumpuk adalah naiknya biaya penyimpanan serta besarnya risiko kerusakan barang. Sisi baiknya adalah persediaan bisa mengantisipasi lonjakan permintaan tak terduga.

Salah satu perusahaan yang bergerak di industri tekstil adalah PT. X. Sejalan dengan yang uraian di atas, PT. X juga melakukan rasionalisasi. Kapasitas produksinya diturunkan sebanyak setengah dari kapasitas semula, yakni jumlah mesin dikurangi menjadi setengahnya, dan jumlah karyawan juga diturunkan menjadi setengahnya. Tahun demi tahun perusahaan ini beroperasi dengan aman dengan kapasitas produksinya yang ”hanya” setengahnya itu, bahkan dapat dikatakan masih ada kapasitas menganggur. Namun pada tahun 2005, sepertinya sedikit berbeda di tahun – tahun sebelumnya. Bila dilihat dari tren permintaan sampai bulan Agustus 2005, permintaan cenderung mengikuti pola tahun – tahun sebelumnya. Artinya perusahaan tidak perlu melakukan perencanaan produksi khusus sebab dengan produksi normal pun permintaan masih bisa terpenuhi. Namun setelah bulan Agustus, permintaan melonjak di luar dugaan sehingga perusahaan terpaksa melakukan langkah – langkah tertentu untuk ”menyelamatkan” order. Dengan demikian perlu dicari suatu alternatif dalam membuat perencanaan produksinya, antara lain dengan memanfaatkan persediaan barang dan *overtime working* (lembur). Dengan

demikian, *forecast* permintaan untuk tahun 2005 telah *invalid* dan tidak dapat dijadikan patokan lagi. Tren masih sama yaitu permintaan melonjak pada saat – saat menjelang hari raya dan tahun ajaran baru, namun jumlah lonjakannya sudah lebih sukar dipastikan dibandingkan tahun – tahun sebelumnya. *Overtime* jelas bukan solusi terbaik, biaya lembur lebih tinggi daripada upah normal, sedangkan di perusahaan ini masih memiliki ruang menganggur yang cukup besar di gudang. Sehingga dapat diperkirakan bahwa solusi persediaan cukup ekonomis. Apabila permintaan ternyata tidak dapat menghabiskan persediaan barang jadi, produksi dapat diturunkan sementara untuk menormalkan kembali persediaan kemudian kembali seperti semula lagi.

Berdasarkan uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk membahas dan menganalisis perencanaan agregat PT. X. Penulis akan membandingkan antara pola permintaan tahun lalu dan tahun ini serta menganalisis bagaimana perencanaan agregat yang sebaiknya dilakukan pada tahun 2006. Semua itu penulis tuangkan dalam sebuah karya ilmiah berbentuk skripsi dengan judul **”Analisis Perencanaan Agregat Untuk Mengantisipasi Fluktuasi Permintaan Pada PT. X”**

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian awal di PT. X, penulis mendapatkan data awal sebagai berikut :

Tabel 1.1 :

Data order 2004 – 2005 (dalam Yard)

| Bulan Order | 2004 | 2005 |
|-------------|-----------|-----------|
| Januari | 354551.25 | 379166.25 |
| Februari | 400256.5 | 417265.5 |
| Maret | 374889 | 381954.25 |
| April | 264310 | 284982 |
| Mei | 212708.5 | 240509.25 |
| Juni | 265746 | 242844.75 |
| Juli | 444198.25 | 435117 |
| Agustus | 419096.75 | 427107.25 |
| September | 399904 | 411216.75 |
| Oktober | 369882.75 | 201804.75 |
| November | 413852.5 | 469772.25 |
| Desember | 378116.25 | 364149 |

(sumber : PT. X)

Berdasarkan data tersebut di atas, terlihat bahwa permintaan pada PT. X berfluktuasi, sehingga diperlukan perencanaan agregat. Sehingga dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan agregat yang dilakukan perusahaan selama ini?
2. Bagaimana penggunaan perencanaan agregat untuk menghadapi fluktuasi permintaan di PT. X?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana perencanaan agregat yang dilakukan PT. X selama ini.
2. Untuk mengetahui penggunaan perencanaan agregat untuk menghadapi fluktuasi permintaan di PT. X.

1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian adalah sebagai berikut :

- a. Bagi penulis sendiri, untuk kepentingan penyusunan skripsi untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh Ujian Akhir Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha. Selain itu juga merupakan praktek pertama penulis dalam hal manajerial.
- b. Bagi PT. X, untuk memberikan usulan perencanaan agregat kepada PT. X sehingga PT. X selalu dapat mengantisipasi setiap permintaan tanpa menaikkan biaya produksi.
- c. Bagi pihak – pihak lain yang berkepentingan, terutama bagi Universitas Kristen Maranatha agar menambah pengetahuan tentang perencanaan agregat.

1.5 Kerangka Pemikiran

Manajemen Operasi merupakan inti dari bisnis (*The Core of Business*), dimana setiap bisnis tentu memiliki operasi yang khusus sesuai jenis bisnisnya. Menurut William J. Stevenson, manajemen operasi adalah manajemen sistem atau proses yang menciptakan barang dan atau menyediakan jasa.

“Operations Management is the management of system or processes that creates goods and/or provide services” (Stevenson, 2005, 4).

Salah satu kegiatan manajemen operasi adalah perencanaan produksi. Perencanaan produksi adalah perencanaan yang dilakukan untuk melakukan proses produksi. Perencanaan produksi berdasarkan waktunya dibagi tiga :

1. Perencanaan Kapasitas (*Long Range Planning*)
2. Perencanaan Agregat (*Intermediate Range Planning*)
3. Perencanaan Produksi Jangka Pendek (*Short Range Planning*)

Perencanaan agregat menurut David D. Bedworth dan James E. Bailey adalah :

“The word aggregate means that the planning is conducted at a gross level to meet the total demand from all products that share the same limited resources or dedicated facility” (David D. Bedworth and James E. Bailey, 1982, 121)

“Kata agregat berarti bahwa perencanaan dihubungkan dengan semua tingkat produksi untuk memenuhi permintaan total dari semua produk yang menggunakan sumber – sumber terbatas yang sama atau fasilitas yang ada.”

Tujuan perencanaan agregat adalah utilisasi produktif baik sumber daya manusia maupun sumber daya peralatan.

Ada beberapa pilihan bagi perencanaan agregat, antara lain :

1. Memproduksi lebih dari kebutuhan selama periode di mana pesanan sedikit dan menyimpan kelebihan sampai periode selanjutnya. Hasilnya adalah tingkat produksi yang stabil, namun biaya penyimpanan tinggi.

2. Menyewa dan memberhentikan pekerja sesuai kebutuhan produksi. Berlaku sistem shift bila dibutuhkan, sesuai kebutuhan pesanan. Hasilnya adalah biaya produksi rendah, biaya simpan rendah, namun biaya menyewa, pelatihan dan pesangon pekerja tinggi.
3. Subkontrak sebagian dari pekerjaan selama periode puncak (dimana permintaan sangat tinggi) dan menerima kenaikan biaya yang berhubungan dengan itu. Perusahaan dapat dengan mudah gagal untuk memenuhi semua permintaan selama periode puncak dan berharap pelanggan dengan lapang dada menerima penundaan tersebut.
4. Perusahaan sering memilih kapasitas yang tetap baik dari pekerja maupun peralatan yang akan digunakan secara penuh hanya ketika permintaan tinggi .

(David D. Bedworth and James E. Bailey, 1982, 122)

Umumnya perencanaan agregat lebih suka menggunakan kombinasi dari pilihan – pilihan di atas.

Di dalam perencanaan agregat, perusahaan perlu memperhatikan biaya – biaya yang relevan dengan perencanaan produksi agregat antara lain adalah :

1. Biaya produksi dasar (*Basic production costs*)
2. Biaya yang berhubungan dengan perubahan tingkat produksi (*Costs associated with changes in the production rate*)
3. Biaya persediaan (*Inventory holding costs*)
4. Biaya kehabisan persediaan (*Backlog (a stockout) costs*)

(Mark M. Davis, Nicholas J. Aquilano, Richard B. Chase, 2003, 576)

Manajer perlu mempertimbangkan alternatif – alternatif perencanaan agregat dengan dasar pertimbangan biaya – biaya tersebut. Diharapkan perencanaan agregat dapat meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan namun biaya dapat ditekan.

1.6 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan untuk penelitian ini adalah deskriptif analisis, yaitu mengumpulkan dan menyusun data yang memberikan gambaran secara jelas mengenai objek yang diteliti kemudian melakukan analisis sehingga dapat diperoleh kesimpulan terhadap objek yang diteliti, kemudian memberikan saran kepada objek penelitian.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah :

- a. Wawancara : penulis mewawancarai langsung narasumber yang berkaitan dengan topik yang dibahas, dalam hal ini adalah Kepala Bagian Produksi dan Kepala Pabrik PT. X
- b. Observasi : penulis melakukan pengamatan langsung ke PT. X untuk melihat proses produksi secara langsung dan mengumpulkan data yang diperlukan.
- c. Studi Dokumentasi : penulis mempelajari berbagai dokumen yang berkaitan dengan topik yang dibahas, dalam hal ini adalah data permintaan di bulan mana penelitian dilakukan, data produksi dan kapasitas serta biaya – biaya yang terkait dengan topik ini di PT. X secara historis dan aktual pada bulan penelitian dilakukan.

- d. Studi Pustaka : penulis melakukan berbagai penelitian terhadap literatur yang berkaitan dengan topik yang dibahas.

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah di PT. X, salah satu perusahaan tekstil di Bandung yang terletak di Jl. Moch Toha KM 5.3

Waktu penelitian adalah empat bulan yaitu dari bulan September sampai dengan Desember 2005.

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang digunakan untuk skripsi ini adalah :

Bab I. Pendahuluan

Pada bab ini berisi tentang uraian mengapa perencanaan agregat menjadi suatu masalah penting bagi sebuah perusahaan, terutama sekali bagi perusahaan manufaktur yang menggunakan metode produksi berdasarkan order, serta dikemukakan juga kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan dikemukakan mengenai teori – teori yang melandasi penelitian ini, prinsip – prinsip serta rumus – rumus yang digunakan yang berhubungan langsung dengan materi yang dibahas.

Bab III Objek Penelitian

Pada bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan yang menjadi objek penelitian.

Bab IV Pembahasan

Pada bab ini akan dilakukan pengolahan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisis yang telah dilakukan serta saran – saran yang dapat diberikan bagi perusahaan.