

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan sektor usaha yang memiliki peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Menurut Keputusan Presiden RI no. 99 tahun 1998 pengertian Usaha Kecil adalah: “Kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil dengan bidang usaha yang secara mayoritas merupakan kegiatan usaha kecil dan perlu dilindungi untuk mencegah dari persaingan usaha yang tidak sehat”. UKM merupakan tulang punggung ekonomi Indonesia. Jumlah UKM di Indonesia sampai tahun 2011 adalah 52.000.000. UKM sangat berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia dikarenakan menyumbang 60% dari PDB (Produk Domestik Bruto) dan menyerap 97% tenaga kerja.

Salah satu usaha kecil dan menengah adalah industri konveksi. Perkembangan industri konveksi di Indonesia sangat baik, bahkan sangat populer dengan istilah bisnis konveksi. Mengutip artikel dari *andalas clothing* (www.andalasclothing.com, 10 Juli 2012), sebenarnya istilah bisnis konveksi berawal dari bisnis garment. Dalam proses manufaktur garment terdapat suatu proses mengubah kain, yang merupakan barang setengah jadi, menjadi pakaian siap pakai (barang jadi). Proses mengubah material setengah jadi menjadi pakaian terdiri dari tiga bagian besar, yaitu proses memotong (*cutting*) bahan baku kain sesuai dengan pola pakaian, proses menjahit (*making*) sehingga menghasilkan sebuah produk pakaian, dan proses merapikan (*trimming*) seperti merapikan pakaian jadi dari sisa-sisa jahitan yang kurang rapi atau benang yang masih

Risya Hurrotul Ain, 2013

Analisis Perencanaan Agregat dengan Biaya Relevan yang Minimum (Studi Kasus di Perusahaan 45 Industry)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tertinggal di dalam pakaian tersebut. Tiga proses inilah, yang dikenal dengan istilah CMT (*cut, make, trim*), yang dikerjakan dalam industri konveksi.

Yang membedakan antara bisnis konveksi dan bisnis garment terletak pada proses produksinya. Di pabrik garment proses produksi dilakukan berdasarkan jenis proses. Misalnya, ketika sedang proses membuat kerah baju maka seluruh pekerja akan mengerjakan proses pembuatan kerah. Sedangkan di pabrik konveksi proses produksi dilakukan secara keseluruhan oleh tiap-tiap operator jahit. Misalnya, satu orang operator jahit akan menjahit satu baju, mulai dari menjahit kerah, lengan, dan seterusnya sampai menjadi pakaian yang utuh. Setelah satu baju selesai selanjutnya operator jahit tersebut menjalankan proses yang sama untuk membuat pakaian lainnya.

Berdasarkan terminologinya, konveksi merupakan cara bagi pabrik-pabrik garment untuk menyelesaikan pesanan yang diterima. Apabila ada pesanan yang kontraknya sudah ditandatangani dan ternyata tidak mungkin untuk dikerjakan oleh pabrik akibat pabrik sedang *running* sebuah proses, maka pesanan tersebut akan disubkontrakkan atau dikonveksikan kepada pemanufaktur-pemanufaktur kecil. Pemanufaktur-pemanufaktur kecil inilah yang kemudian disebut sebagai konveksi. Dari sinilah awal mula lahirnya bisnis konveksi di Indonesia.

Hampir di setiap daerah di Indonesia terdapat industri konveksi. Hal tersebut disebabkan karena produk yang dihasilkan oleh industri konveksi adalah pakaian yang merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia. Oleh karena itu, pasar untuk industri konveksi selalu ada. Pangsa pasar yang jelas membuat banyak pelaku industri konveksi memaksimalkan potensi yang ada. Selain itu

untuk memulai industri konveksi tidaklah sulit. Hal tersebut dikarenakan *entry barrier* dalam memulai industri konveksi tidak terlalu besar.

Dengan kedua faktor yang telah disebutkan pada paragraf sebelumnya, maka tidak heran apabila industri konveksi menjamur di setiap daerah. Salah satu kota di Indonesia yang pertumbuhan industri konveksinya sangat pesat adalah kota Bandung. Industri konveksi di Bandung telah ada sejak tahun 1950-an. Tidak dapat dipungkiri bahwa persaingan dalam industri konveksi sangat ketat. Bahkan para pengusaha industri konveksi lokal harus mampu bersaing dengan produk asing terutama produk dari Cina yang membanjiri pasar domestik.

Selain itu, perkembangan industri konveksi pun diiringi dengan perkembangan teknologi dalam cara penyelesaian pekerjaan konveksi. Dimulai dengan cara sablon tradisional yaitu dengan menggunakan *screen* dan meja sablon, sampai dengan cara yang lebih moderensaat ini yaitu salah satunya dengan menggunakan teknologi *digital printing*. Walaupun ada teknologi yang lebih modern seperti *digital printing*, namun penggunaan cara tradisional yang lebih banyak digunakan dalam melakukan produksi dalam usaha konveksi. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu pertama biaya peralatan sablon tradisional jauh lebih murah dibandingkan dengan peralatan *digital printing*. Dengan peralatan sablon tradisional biaya modal untuk memulai usaha konveksi sablon lebih terjangkau. Sedangkan dengan menggunakan *digital printing* biaya modal yang dibutuhkan jauh lebih besar dan hanya terjangkau oleh kalangan menengah ke atas. Yang kedua, melalui cara sablon yang tradisional hasil akan lebih maksimal dan tahan lama, sedangkan melalui cara modern hasil tidak tahan lama.

Yang ketiga, yaitu *digital printing* hanya bisa memproses kain-kain tertentu, sedangkan cara sablon tradisional dapat memproses segala macam bahan kain.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut dapat dikatakan bahwa usaha konveksi yang menggunakan alat-alat tradisional masih dapat bertahan dan terus berkembang walaupun teknologi moderen seperti *digital printing* berkembang. Dengan perkembangan teknologi maka persaingan dalam dunia usaha konveksi pun lebih ketat. Para pengusaha industri konveksi harus peka terhadap permintaan pasar agar tidak kalah bersaing. Permintaan pasar terhadap suatu produk tentunya akan mengalami fluktuasi. Perusahaan akan menghadapi dua kemungkinan, yaitu peningkatan dan penurunan jumlah permintaan. Jika perusahaan menanggapi kedua hal tersebut sebagai suatu tantangan dan peluang yang dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin, maka akan berdampak terhadap kegiatan produksi perusahaan yang efektif dan efisien, kepuasan konsumen, dan membuat perusahaan dapat bertahan dalam industrinya.

Untuk memenuhi jumlah permintaan dengan sebaik mungkin, perusahaan harus melakukan proses perencanaan yang tepat. Dengan adanya perencanaan yang tepat maka kegiatan produksi dapat dilakukan dengan lancar sehingga akan meraih hasil yang efektif dan efisien. Proses perencanaan dapat mengatasi masalah-masalah jangka pendek, menengah, maupun panjang yang dihadapi perusahaan. Selain itu, proses perencanaan pun dapat membantu perusahaan untuk mengatasi isu-isu kapasitas dan strategis.

Untuk memenuhi jumlah permintaan yang fluktuatif dapat digunakan perencanaan agregat. Perencanaan agregat adalah perencanaan yang bersifat

jangka menengah (3-18 bulan) untuk memenuhi estimasi permintaan para pelanggan dengan menyesuaikan tingkat produksi, jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, jumlah persediaan yang dimiliki, dan variabel lain yang dapat dikendalikan. Perencanaan ini dilakukan untuk meminimisasi biaya sepanjang periode perencanaan. Hasil dari perencanaan agregat adalah tercapainya suatu rencana produksi yang menggunakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien.

Salah satu pelaku usaha industri konveksi di Bandung adalah perusahaan 45 Industry. 45 Industry merupakan perusahaan *home industry* yang bergerak dalam bidang konveksi, khususnya konveksi sablon. Selain itu, perusahaan 45 Industry sering mendapatkan pesanan pembuatan pakaian seperti baju, jaket, topi, dan lain-lain. Namun, dalam perencanaan agregat dikhususkan pada satu jenis produk, yaitu dalam hal ini penelitian dikhususkan pada permintaan sablon pakaian. Perusahaan 45 Industry sering dihadapkan pada permintaan pasar yang sangat fluktuatif. Perusahaan sering kali menghadapi permintaan yang *over capacity* sehingga permintaan pasar yang ada tidak dapat dimanfaatkan untuk dijadikan peluang mendapatkan laba semaksimal mungkin. Hal tersebut dikarenakan kapasitas yang dimiliki perusahaan tidak sanggup untuk memenuhi permintaan pelanggan. Apabila 45 Industry mengalami *over capacity* biasanya pemilik terpaksa menolak pesanan dari pelanggan atau melakukan subkontrak dengan konveksi sablon lain sehingga melewatkan kesempatan untuk mendapatkan laba yang maksimal. Berikut ini adalah data permintaan 45 Industry dalam periode Januari 2010 sampai Desember 2011.

Risya Hurrotul Ain, 2013

Analisis Perencanaan Agregat dengan Biaya Relevan yang Minimum (Studi Kasus di Perusahaan 45 Industry)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 1.1
Data Permintaan 45 Industry Periode Januari 2010-Desember 2011

Bulan	Jumlah Permintaan (pcs) Tahun					
	2010			2011		
	Jumlah Permintaan Bulanan	Produksi Sendiri	Subkontrak	Jumlah Permintaan Bulanan	Produksi Sendiri	Subkontrak
Januari	6011	6011	0	6080	6080	0
Februari	5265	5265	0	7461	7219	242
Maret	6398	6198	200	7310	7010	300
April	7008	6693	315	8974	8516	458
Mei	7507	7207	300	9401	8841	560
Juni	8924	8524	400	9861	9257	604
Juli	7728	7352	376	9394	8914	480
Agustus	7240	6956	284	8393	8023	370
September	6442	6304	138	7657	7457	200
Oktober	6021	6021	0	7129	6894	235
November	6397	6297	100	6603	6418	185
Desember	5703	5703	0	5428	5428	0
Total (per tahun)	80644	78531	2113	93691	90057	3634

Sumber: Data Bagian Penjualan 45 Industry

Dapat dilihat pada Tabel 1.1 jumlah permintaan dari setiap bulannya berfluktuasi. Berdasarkan wawancara dengan pemilik yang telah dilakukan pada pra penelitian, produksi sendiri yang telah dilakukan pada tabel di atas pengerjaannya menggunakan tenaga kerja normal dan lembur. Kemudian, dapat dilihat jumlah permintaan pasar yang produksinya dibantu dengan subkontrak. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mengalami *over capacity* sehingga dilakukan subkontrak kepada pesaing. Selain data permintaan periode Januari 2010 sampai Desember 2011, berikut ini adalah data permintaan pelanggan 45 Industry untuk tahun 2012.

Risya Hurrotul Ain, 2013

Analisis Perencanaan Agregat dengan Biaya Relevan yang Minimum (Studi Kasus di Perusahaan 45 Industry)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 1.2
Data Permintaan 45 Industry Tahun 2012

Bulan	Jumlah Permintaan Bulanan	Produksi Sendiri	Subkontrak
Januari	8936	7642	1294
Februari	7490	6637	853
Maret	9866	8254	1612
April	9515	8019	1496
Mei	11443	9708	1735
Juni	10971	9463	1508
Juli	10528	9218	1310
Agustus	10356	9140	1216
September	9907	8860	1047
Oktober	10474	9365	1109
November	12683	10000	2683
Desember	9624	8735	889
Total (per tahun)	121793	105041	16752

Sumber: Data Bagian Penjualan 45 Industry

Dari data di atas dapat dibandingkan jumlah tiap bulan dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi. Kemudian, pada tahun 2012 jumlah permintaan pelanggan yang pengerjaan produksinya dilakukan dengan cara subkontrak bertambah banyak. Dengan melakukan produksi dengan cara subkontrak menunjukkan bahwa laba yang diperoleh 45 Industry tidak maksimal. Meningkatkan kapasitas sementara melalui cara subkontrak seperti yang sering dilakukan 45 Industry tentu memiliki resiko. Selain memakan biaya, tindakan subkontrak dapat menyebabkan pelanggan berpindah ke pesaing. Selain itu, sering kali sulit untuk menemukan pemasok subkontrak yang sangat tepat, yaitu pemasok yang selalu memasok produk yang bermutu baik dan tepat waktu pengerjaannya. Oleh karena itu, 45

Industry berencana untuk memaksimalkan atau meningkatkan kapasitas produksinya.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa masalah yang dihadapi 45 Industry adalah jumlah permintaan yang berfluktuasi dan sering terjadinya ketidaksesuaian kapasitas produksi baik *over capacity* maupun *under capacity*. Selain itu, sering kalinya 45 Industry melakukan peningkatan kapasitas melalui cara subkontrak yang mengakibatkan perolehan laba tidak maksimal. Untuk memenuhi permintaan yang fluktuatif dan agar dapat menghadapi terjadinya ketidaksesuaian kapasitas produksi baik *over capacity* maupun *under capacity* maka diperlukan perencanaan agregat. 45 Industry merupakan perusahaan yang menggunakan *job-order system* yang berarti produksi dilakukan berdasarkan pesanan, dan pada umumnya perusahaan tidak memiliki persediaan barang jadi. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu perencanaan produksi yang tepat. Selain itu, perencanaan agregat yang tepat akan berakibat pada optimalisasi penggunaan sumberdaya perusahaan sehingga biaya yang dikeluarkan dalam periode perencanaan dapat efektif dan efisien. Berdasarkan hal ini penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “**Analisis Perencanaan Agregat dengan Biaya Relevan yang Minimum (Studi Kasus di Perusahaan 45 Industry)**”.

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Perusahaan konveksi seperti 45 Industry tidak memiliki persediaan barang jadi dan melakukan produksi berdasarkan pesanan pelanggan. Oleh karena itu,

dalam memenuhi permintaan pasar yang berfluktuasi dibutuhkan suatu perencanaan agregat yang tepat. Menurut Heizer dan Render (2005:432) yang dimaksud dengan perencanaan agregat adalah sebagai berikut:

“Perencanaan agregat juga dikenal sebagai penjadwalan agregat adalah menyangkut penentuan jumlah dan kapan produksi akan dilangsungkan dalam waktu dekat, sering kali 3 sampai 18 bulan ke depan. Manajer 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 yang dapat dikendalikan.”

Dari pengertian tersebut dapat diartikan pula perencanaan agregat adalah perencanaan yang dilakukan oleh manajer operasi untuk memenuhi estimasi permintaan dalam jangka waktu 3-18 bulan ke depan dengan cara menyesuaikan variabel-variabel yang dapat dikendalikan (sumberdaya organisasi) dengan tujuan untuk meminimisasi biaya produksi dalam jangka waktu periode perencanaan.

Dalam melakukan perencanaan agregat terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan. Strategi tersebut terdiri dari pilihan kapasitas dan pilihan permintaan. Berdasarkan survei pra penelitian yang telah dilakukan oleh penulis di 45 Industry dapat diketahui strategi yang telah dilakukan adalah pilihan kapasitas. Hal tersebut terbukti dari seringnya 45 Industry melakukan subkontrak apabila mengalami *over capacity*. Subkontrak merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kapasitas.

Keputusan mengenai peningkatan kapasitas produksi merupakan suatu keputusan yang memakan biaya. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan agregat agar dapat memanfaatkan peningkatan kapasitas produksi dengan biaya minimum dan untuk memenuhi permintaan dengan sebaik mungkin. Apabila perencanaan

agregat tidak dilakukandengan baik, maka akan menyebabkan kenaikan total biaya produksi melalui pemanfaatan kapasitas produksi yang buruk yang tidak dapat meminimisasi biaya yang ada. Kenaikan total biaya ini akan berpengaruh terhadap harga jual. Apabila harga jual meningkat maka perusahaan akan kalah dalam persaingan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Berapakah jumlah peramalan permintaan perusahaan 45 Industry untuk tahun 2013 berdasarkan data permintaan tahun 2010, 2011, dan 2012?
2. Strategi pilihan kapasitas atau alternatif perubahan apa saja yang dapat digunakan pada perusahaan 45 Industry?
3. Perencanaan agregat seperti apa yang dapat menghasilkan solusi optimum jika dilihat dari biaya produksi relevan yang minimum di perusahaan 45 Industry?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Jumlah peramalan permintaan perusahaan 45 Industry untuk tahun 2013 berdasarkan data permintaan tahun 2010, 2011, dan 2012.

2. Strategi pilihan kapasitas atau alternatif perubahan yang dapat digunakan di perusahaan 45 Industry.
3. Perencanaan agregat yang dapat menghasilkan solusi optimum jika dilihat dari biaya produksi relevan yang minimum di perusahaan 45 Industry.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini dapat dikelompokkan dalam dua aspek, yaitu aspek teoritis dan aspek praktis.

1. Aspek Teoritis

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya manajemen operasi yang terkait dengan perencanaan agregat.

2. Aspek Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan pertimbangan tambahan bagi perusahaan mengenai pentingnya keputusan mengenai peningkatan kapasitas dan perencanaan agregat untuk memenuhi permintaan dengan biaya minimum. Kemudian, diharapkan dapat memberikan saran bagi perusahaan yang berupa alternatif yang dapat diusulkan agar dapat dijadikan bahan pembanding bagi perusahaan dengan perencanaan yang telah dilakukan oleh perusahaan.