

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

Perbedaan 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 pamanufaktur-pamanufaktur kecil. Pamanufaktur-pamanufaktur 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* (batasan masuk) dalam memulai industri konveksi tidak terlalu besar.

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. Kota Bandung adalah kota yang berhasil mengembangkan industri konveksi, bukti nyata atas perkembangan pesat industri konveksi di Kota Bandung adalah pesatnya pertumbuhan tempat ataupun pusat belanja di Kota Bandung seperti, Factroy Outlet dan Distro sebagai agen distribusi dari industri konveksi. 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

Dilihat dari semakin bertumbuhnya industri ini, maka pasar yang dimiliki oleh industri ini tentunya sangat besar. Permintaan akan produk-produk yang dihasilkan pelaku usaha di industri ini juga semakin tinggi. 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.

Salah satu pelaku usaha industri konveksi di kota Bandung adalah CV. Mutia Haura Sakti Bandung. CV. Mutia Haura Sakti Bandung merupakan perusahaan *home industry* yang bergerak dalam bidang konveksi yang dibentuk pada bulan November tahun 2012 yang berlokasi di Jalan Ajudan Jendral No 67h, Setiabudi, Bandung. Produk yang dihasilkan oleh CV. Mutia Haura Sakti Bandung adalah kaos, jaket, topi dan kaos kaki dengan merk *Alive* dengan daerah distribusi/ *Distribution Store* (Distro) yaitu di Pasar Andir Bandung. Namun, dalam perencanaan penelitian ini dikhususkan pada satu jenis produk yaitu pada permintaan kaos. Karena produk kaos yang paling banyak permintaannya dibandingkan dengan produk-produk yang lain.

Permintaan untuk produk kaos CV. Mutia Haura Sakti Bandung tidak hanya dari Kota Bandung saja akan tetapi permintaan pun datang dari luar Bandung seperti, Banjarmasin, Manado, Sukabumi, Bekasi, dan Makasar. Kaos yang diproduksi pada permintaan normal sekitar 20.000-24.000 Pcs per Bulan.

Apabila pada Bulan Puasa dan menjelang Hari Raya Idul Fitri Permintaan kaos bisa mencapai 40.000 Pcs per Bulan. Untuk memenuhi permintaan produk, perusahaan membutuhkan tambahan karyawan produksi. Jumlah karyawan tetap pada bagian produksi adalah 33 orang. Sedangkan menjelang Ramadhan perusahaan membutuhkan karyawan musiman hingga 20 hingga 30 orang.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan, Perusahaan sering kali dihadapkan pada permintaan pasar yang fluktuatif. Perusahaan sering kali mengalami *over production* (produksi berlebih) ataupun *less production* (kekurangan produksi) sehingga permintaan pasar yang ada tidak dapat dimanfaatkan untuk dijadikan peluang mendapatkan laba semaksimal mungkin. Apabila CV. Mutia Haura Sakti Bandung mengalami permintaan yang melebihi kapasitas biasanya pemilik terpaksa menolak pesanan ataupun tidak melakukan proses produksi sehingga melewati kesempatan untuk mendapatkan laba yang maksimal. Penyebabnya dikarenakan kapasitas sumber daya manusia yang terbatas, mesin yang terbatas, bahan baku yang terbatas dan juga perencanaan kerja yang belum terstruktur dan belum bisa dijadwalkan dan diprediksi, sehingga perusahaan terpaksa dihadapkan pada alternatif-alternatif lain.

Salah satu strategi yang diterapkan perusahaan adalah strategi persediaan yaitu ketika perusahaan mengalami kelebihan produksi, kelebihan produksi tersebut akan disimpan sebagai persediaan yang nantinya dipergunakan untuk menutupi kekurangan produksi pada bulan selanjutnya ketika terjadi permintaan yang lebih tinggi dari tingkat produksi. Kemudian, untuk memenuhi permintaan pada periode tinggi perusahaan juga menggunakan strategi dengan menggunakan

karyawan paruh waktu yang hanya digunakan pada bulan-bulan tertentu saja. Strategi ini memiliki kelebihan yaitu perubahan tenaga kerja, tingkat kuantitas produksi juga persediaan terjadi secara bertahap atau dapat dikontrol langsung oleh perusahaan dan biaya atau upah karyawan paruh waktu lebih murah dan fleksibel dibandingkan dengan tenaga kerja tetap.

Namun terdapat pula kelemahan strategi yang diterapkan perusahaan saat ini yaitu timbulnya biaya persediaan atau biaya penyimpanan yang didapatkan dari biaya listrik yang harus dibayar setiap bulannya sebesar Rp. 750.000 dan sulitnya perusahaan untuk bisa mendapatkan karyawan paruh waktu yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan perusahaan, hal ini dikarenakan perusahaan hanya mencari dan mempekerjakan karyawan paruh waktu yang sebelumnya telah memiliki kemampuan dibidang konveksi. Sering kali perusahaan mencari karyawan paruh waktu dari jauh hari sebelumnya, hal ini dikarenakan sulitnya mendapatkan karyawan paruh waktu yang telah memiliki kemampuan dibidang ini sebelumnya. Bahkan sangat sering sekali perusahaan pun hanya menggunakan karyawan paruh waktu seadanya, dimana hal tersebut berdampak terhadap kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan.

Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari CV. Mutia Haura Sakti Bandung dapat diketahui jumlah permintaan dan produksi pada tahun 2016.

Tabel dibawah ini menunjukkan produksi kaos yang dihasilkan serta jumlah permintaan selama bulan Januari hingga Desember 2016.

Tabel 1.1
Tabel Jumlah Permintaan & Produksi Kaos Selama Bulan Januari s/d
Desember tahun 2016

Bulan	Jumlah Permintaan (pcs)	Jumlah Produksi (pcs)
Januari	22.442	24.000
Februari	22.249	24.000
Maret	22.576	24.000
April	22.868	24.000
Mei	38.800	40.000
Juni	50.000	40.000
Juli	26.712	24.000
Agustus	23.942	24.000
September	22.420	24.000
Oktober	22.221	24.000
November	22.584	24.000
Desember	26.000	24.000
TOTAL	322.814	336.000

Sumber: Dokumen CV. Mutia Haura Sakti Bandung (Diolah)

Berdasarkan pada Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa pada tahun 2016 permintaan kaos di CV. Mutia Haura Sakti Bandung yaitu fluktuatif. Produksi yang telah dilakukan pada tabel diatas pengerjaannya menggunakan tenaga kerja normal dan menggunakan karyawan paruh waktu ketika masuk menjelang bulan ramadhan yaitu pada bulan Mei dan Juni. Selama Bulan Januari 2016 sampai dengan Mei 2016 penjualan banyak yang tidak tercapai atau permintaan selalu

dibawah jumlah yang diproduksi, yaitu *over production* (produksi berlebih). Kemudian sebaliknya pada Bulan Juni perusahaan mengalami *less production* (kekurangan produksi) yang diakibatkan permintaan lebih besar dibandingkan dengan jumlah produksi. Hal serupa juga terjadi bulan Agustus sampai dengan desember dimana perusahaan kembali mengalami produksi yang berlebih pada setiap bulannya. Hal tersebut terjadi dikarenakan tenaga kerja yang tidak tersedia serta pemilik tidak melakukan perencanaan untuk menentukan berapa banyak kaos yang akan diproduksi, perencanaan produksi yang dilakukan masih bersifat tradisional atau belum menggunakan metode ilmiah, yakni berdasarkan pertimbangan subyektif pemilik yang didasarkan pada kapasitas produksi dan penjualan sebelumnya.

Hal tersebut diatas dapat dilihat pada Bulan Januari 2016 sampai dengan Mei 2016 perusahaan mengalami kelebihan produksi sebesar 7.065 pcs kaos yang diakibatkan tingkat produksi lebih tinggi dibandingkan dengan permintaan. kelebihan produksi tersebut akan disimpan sebagai persediaan untuk digunakan di bulan berikutnya. akan tetapi sebaliknya pada Bulan Juni perusahaan mengalami kekurangan produksi sebesar 2.935 pcs kaos dimana permintaan pada bulan Juni yaitu 50.000 pcs kaos sedangkan produk kaos yang dimiliki oleh perusahaan hanya 40.000 pcs kaos dan persediaan yang tersedia hanya 7.065 pcs kaos. Hal ini berarti perusahaan belum bisa menutupi kekurangan produksi sebesar 2.935 pcs kaos meskipun dengan menggunakan persediaan yang dimiliki. Hal tersebut berlanjut pada Bulan Juli, perusahaan mengalami kekurangan produksi sebesar 2.712 pcs kaos dimana permintaan pada Bulan Juli yaitu 26.712 pcs kaos

sedangkan produk yang dimiliki perusahaan hanya 24.000 pcs kaos. Hal ini berdampak kepada laba yang seharusnya didapatkan karena tidak bisa memenuhi permintaan yang diakibatkan karena kekurangan produksi. Kemudian pada Bulan Agustus sampai dengan November perusahaan kembali mengalami kelebihan produksi yaitu 4.833 pcs kaos. Sedangkan pada Bulan Desember perusahaan mengalami kekurangan produksi sebesar 2.000 pcs kaos dimana permintaan pada Bulan ini yaitu 26.000 pcs kaos dan produk yang dimiliki perusahaan yaitu 24.000 pcs kaos. Akan tetapi perusahaan bisa menutupi kekurangan permintaan tersebut dengan menggunakan persediaan yang dimiliki dengan sisa persediaan akhir yaitu 2.833 pcs kaos yang disimpan di gudang untuk kemudian digunakan di periode selanjutnya.

Dari uraian di atas dapat dilihat bahwa masalah yang dihadapi CV. Mutia Haura Sakti Bandung adalah jumlah permintaan yang berfluktuasi dan sering terjadinya ketidaksesuaian kapasitas produksi dengan permintaan yang diterima, yaitu perusahaan sering kali mengalami produksi yang berlebih dari setiap bulannya ataupun sebaliknya. Perencanaan produksi yang dilakukan oleh perusahaan lebih difokuskan kepada peningkatan jumlah karyawan dan tingkat kuantitas produksi untuk memenuhi permintaan tanpa mempertimbangkan biaya pengeluaran, tingkat persediaan, dan strategi-strategi lain yang sesungguhnya bisa dipertimbangkan dan digunakan oleh perusahaan. Hal tersebut memunculkan beberapa permasalahan seperti jumlah produksi yang melebihi permintaan pada waktu tertentu atau persediaan yang tidak tersedia dan timbulnya biaya-biaya pengeluaran yang secara tidak langsung berdampak kepada biaya operasional

perusahaan seperti, biaya gudang, biaya karyawan paruh waktu, dsb. Sehingga mengakibatkan biaya produksi yang tidak efisien.

Masalah yang juga dihadapi perusahaan adalah kurang baiknya perencanaan produksi yang dibuat, perusahaan tidak dapat merencanakan mengenai kuantitas produksi yang optimal untuk memproduksi barang-barang pada periode tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengaturan tenaga jadwal tenaga kerja, waktu kerja, dan kuantitas produksi yang tepat dapat membantu perusahaan dalam menghadapi permintaan konsumen. Kurang baiknya perencanaan produksi menyebabkan perusahaan harus mencari alternatif untuk memenuhi permintaan.

Melihat kondisi aktual di atas, perusahaan dituntut untuk memenuhi permintaan pelanggan serta melakukan peningkatan efisiensi terutama pada bidang produksi. Untuk mencapai tingkat efisiensi tersebut, salah satu keputusan operasi dapat digunakan yaitu penjadwalan. Melalui penjadwalan proses produksi dapat dikembangkan menjadi lebih efisien dan layak, sehingga biaya produksi dapat ditekan seminimal mungkin.

Salah satu metode penjadwalan untuk dapat meningkatkan efisiensi biaya produksi adalah dengan menerapkan ataupun melakukan perencanaan agregat (*Aggregate Planning*). *Aggregate Planning* merupakan kegiatan yang menyesuaikan sumber daya untuk memenuhi permintaan dalam jangka menengah (antara 6 bulan hingga 2 tahun yang akan datang). *Aggregate Planning* merupakan strategi perencanaan produksi untuk mencapai efisiensi namun dapat memenuhi permintaan pelanggan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas yang telah di penuhi oleh penulis, maka penulis tertarik mengadakan penelitian dengan judul **“PENERAPAN PERENCANAAN AGREGAT (*AGGREGATE PLANNING*) UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA PRODUKSI KAOS DI CV. MUTIA HAURA SAKTI BANDUNG”**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah Penelitian

Dalam sub-sub berikut akan dipaparkan mengenai identifikasi masalah dalam penelitian ini serta rumusan masalah yang akan diteliti oleh penulis, pemaparan tersebut sebagai berikut :

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil observasi dan survey pendahuluan serta data mengenai jumlah permintaan atau penjualan dan produksi kaos selama tahun 2016. Penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam mengenai perencanaan produksi yang dilakukan oleh perusahaan dalam produksi kaos. Pada observasi dan survey awal dalam penelitian peneliti menemukan beberapa permasalahan diantaranya :

1. Permintaan terhadap kaos fluktuatif.
2. Produksi setiap bulan yang dilakukan seringkali mengalami kelebihan produksi atau kekurangan produksi sehingga menyebabkan biaya produksi tidak efisien.
3. Metode yang digunakan perusahaan yaitu metode persediaan dan menggunakan karyawan paruh waktu belum bisa menjelaskan tingkat efisiensi biaya produksi.

4. Sulitnya menemukan tenaga kerja atau karyawan paruh waktu.
5. Perencanaan produksi hanya berdasarkan keputusan pemilik dan berdasarkan penjualan bulan sebelumnya.
6. Penentuan kuantitas produksi kurang optimal.
7. Terdapat biaya simpan yang berakibat kepada bertambahnya biaya produksi perusahaan.

1.2.2 Rumusan Masalah

Dari penjelasan Latar Belakang Penelitian dan Identifikasi Masalah di atas, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peramalan yang dilakukan di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.
2. Bagaimana perencanaan produksi yang dilakukan di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.
3. Bagaimana perencanaan produksi dengan menerapkan metode perencanaan agregat (*Aggregate Planning*) dapat mengefisiensikan biaya produksi kaos di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.
4. Bagaimana perbandingan efisiensi biaya produksi antara perencanaan produksi yang digunakan perusahaan dengan perencanaan produksi dengan menggunakan metode *Aggregate Planning* di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

Dari Rumusan Masalah tersebut dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Peramalan yang dilakukan di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.
2. Perencanaan produksi yang dilakukan di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.
3. Perencanaan produksi dengan menerapkan perencanaan agregat (*Aggregate Planning*) dapat mengefisiensikan biaya produksi kaos di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.
4. Perbandingan efisiensi biaya antara metode perencanaan produksi yang digunakan perusahaan dengan perencanaan produksi menggunakan metode *Aggregate Planning* di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dalam sub-sub bab ini akan dijelaskan mengenai kegunaan dari penelitian ini baik secara teoritis maupun praktis yang dilakukan di CV. Mutia Haura Sakti Bandung sehingga berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan, perusahaan, dan masyarakat secara umum. Kegunaan penelitian yang dimaksud tersebut dapat dilihat lebih jelas seperti dibawah ini :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini semoga dapat memberikan pengetahuan dalam pengembangan ilmu pengetahuan tentang *Aggregate Planning*, dan menjadi lebih mengenal metode *Aggregate Planning* dalam suatu perusahaan terutama di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan atau manfaat bagi pihak yang membutuhkan antara lain:

1. Bagi Penulis :
 - a. Menambah pengetahuan dan wawasan mengenai peramalan dan perencanaan produksi kaos yang dilakukan oleh CV. Mutia Haura Sakti Bandung.
 - b. Dapat mengetahui proses produksi kaos di CV. Mutia Haura Sakti Bandung.
 - c. Menambah pemahaman mengenai metode-metode yang digunakan untuk dapat mengefisiensi biaya produksi.
 - d. Sebagai suatu perbandingan antara teori dalam penelitian dengan metode yang digunakan untuk perencanaan produksi di perusahaan.
 - e. Mampu memberikan usulan perbaikan kepada perusahaan, yaitu CV. Mutia Haura Sakti Bandung, yang diharapkan dapat meminimalkan biaya produksi kaos.
2. Bagi Perusahaan/ Instansi :
 - a. Perusahaan bisa mendapatkan informasi sekaligus rekomendasi mengenai perencanaan produksi, metode peramalan, dan strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan selain metode yang digunakan perusahaan saat ini.

b. Penelitian ini dapat memberi sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan mengenai Penerapan Perencanaan Agregat (*Aggregate Planning*).

3. Bagi Peneliti Lain

Penelitian ini dapat dijadikan salah satu contoh atau model maupun referensi dalam mendukung pembahasan metode *Aggregate Planning* di dalam suatu perusahaan untuk penelitian selanjutnya.

4. Bagi Institusi Perguruan Tinggi

Hasil penelitian ini dapat menjadi pembendaharaan perpustakaan. Memperoleh masukan guna pengembangan kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan laporan pekerjaan, serta sebagai salah satu alat evaluasi terhadap kurikulum yang berlaku.