

RINGKASAN EKSEKUTIF

Halim Ishak, 1999, Analisis Manajerial Dalam Optimalisasi Produksi Teh Pada PT. Lamteh Perkebunan Ciwangi di Sukabumi. Di bawah bimbingan Harianto dan Aji Hermawan.

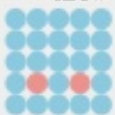
Perkebunan teh di Indonesia merupakan salah satu agroindustri yang menjadi tulang punggung sektor pertanian, terutama jika dilihat dari luas areal kebun teh, baik yang dimiliki oleh pemerintah, swasta maupun perkebunan teh milik rakyat, banyaknya tenaga kerja yang diserap. Nilai dan volume ekspor yang dihasilkan juga terus meningkat dari tahun ke tahun. Prospek industri pengolahan dan perkebunan teh Indonesia diperkirakan masih akan terus berkembang di masa depan, sehingga perkebunan teh merupakan salah satu cara terbaik untuk pengembangan sektor pertanian di daerah dataran tinggi.

Dengan terjadinya krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak tahun 1997, nilai rupiah telah merosot tajam terhadap mata uang asing terutama dollar. Keadaan ini sangat menguntungkan bagi para produsen komoditi pertanian yang berorientasi ekspor termasuk teh, karena harga teh yang selama ini sangat rendah nilainya telah meningkat tajam baik di pasaran dalam negeri maupun dunia. Jika semula harga teh di pasar lelang dalam negeri pada tahun 1997 baru Rp 1.954/kg, maka dalam tahun 1998 harga teh telah mencapai Rp 5.437/kg, hal ini telah memberi dorongan kepada perusahaan perkebunan teh untuk meningkatkan produksinya kembali.

Salah satu perusahaan nasional produsen teh hitam yang telah berdiri sejak lama adalah PT. Perkebunan Teh Ciwangi di Sukabumi. Perkebunan teh ini memiliki areal konsesi seluas 1.700,38 Ha, dengan jumlah pekerja 1.438 orang.



Hak cipta diindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Peningkatan pengelolaan usaha perkebunan ini diharapkan akan dapat meningkatkan efisiensi usaha dan kesinambungan usaha di masa depan. Dalam mengukur dan menganalisis tingkat efisiensi perusahaan serta untuk pengambilan keputusan yang bersifat manajerial, pimpinan perusahaan selalu menggunakan konsep biaya sebagai instrumennya, karena data biaya dan keuangan relatif cukup tersedia dan dapat dikendalikan. Sesuai dengan konsep biaya, perusahaan memisahkan komponen biaya ke dalam beberapa kelompok sesuai dengan perilaku biaya itu sendiri. Terdiri dari: biaya tetap dan biaya variabel.

Setiap pengusaha berupaya untuk meminimalkan biaya produksinya, hal ini diasumsikan dapat dicapai dengan melakukan penghematan, karena merupakan faktor internal yang sepenuhnya dapat dikendalikan oleh manajer perusahaan. Sedangkan harga pasar merupakan faktor eksternal yang berada di luar kemampuan dan kebijaksanaan perusahaan. Titik sentral yang menjadi perhatian perusahaan dalam melakukan perencanaan usahanya, bahwa dalam melakukan kegiatan usaha, perusahaan tidak menderita rugi. Instrumen yang biasa digunakan untuk mengukur tingkat impas usaha ini adalah dengan menggunakan analisis *Break Even Point* (BEP). Karena BEP secara langsung menunjukkan titik perpotongan antara $TC=TR$. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa BEP selalu berubah sesuai dengan perubahan harga atau biaya produksi, sehingga tidak mencerminkan skala dan efisiensi ekonomis.

Dalam keadaan persaingan sempurna perusahaan hanya dapat memperoleh keuntungan yang wajar, sehingga perusahaan akan menentukan tingkat produksi yang aman diatas tingkat BEP, yaitu *margin of safety* (MOS). Jika titik ini dilampoi maka secara akuntansi perusahaan akan menderita kerugian. Untuk mendukung ketajaman analisis manajerial, perusahaan akan melihat juga berapa besar elastisitas usaha yang memberikan keuntungan jika terdapat penambahan produksi yang dijual sebesar satu unit, analisa ini dikenal dengan tingkat pengungkitan operasi *Degree of Operating Leverage* (DOL).

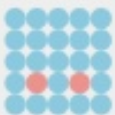




Dalam kondisi perusahaan merugi dan berlangsung cukup lama, mungkin manajemen perusahaan akan mempertimbangkan untuk menghentikan usahanya atau bahkan terpaksa keluar dari industri tersebut. Tingkat tutup usaha *Shut Down Point* (SDP) akan tercapai pada saat $P < AVC$, dengan formula ini perusahaan dapat mengetahui apakah penjualan masih mampu menutupi seluruh biaya tetap kas tunai dan biaya variabelnya.

Selain digunakan analisis fungsi biaya dalam mengukur tingkat efisiensi perusahaan, sebagai pembanding juga digunakan analisis fungsi produksi. Konsep ini berasal dari rumusan bahwa output perusahaan dipengaruhi oleh berbagai penggunaan faktor produksi, sehingga output total dapat diubah-ubah dengan merubah jumlah semua input atau faktor produksi yang digunakan secara proporsional, namun penambahan output yang diperoleh akan berkurang secara konstan sehingga mencapai titik maksimum. Fungsi produksi teh kering dapat ditulis menjadi: $Q = f$ (TK pemetikan, TK pemeliharaan, pupuk dan BBM). Hasil regresi menggunakan model fungsi logaritmik menunjukkan koefisien korelasi diantara variabel input mencapai 93,7%, dengan elastisitas atau nilai β masing-masing untuk input TK pemetikan: -0,5308; TK pemeliharaan: -0,212; pemakaian pupuk: 0,13842 dan pemakaian BBM: 1,9969.

Hasil yang diperoleh dari fungsi produksi menunjukkan bahwa pemakaian faktor produksi belum mencapai tingkat yang efisien, karena rasio dari masing-masing faktor produksi belum memberikan hasil output yang optimal. Tenaga kerja pemetikan dan pemeliharaan menunjukkan elastisitas pertambahan yang negatif, hal ini secara teoritis berarti pemakaian tenaga kerja terlalu besar, sehingga setiap pertambahan produksi cenderung akan mengurangi pemakaian tenaga kerja. Namun kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa tingkat produktifitas tenaga kerja masih relatif rendah, hal ini tercermin dari tingkat upah yang diterima oleh tenaga kerja pemetik teh. Jika





dilihat dari perkembangan struktur biaya produksi, peranan upah tenaga kerja pemetikan tidak menunjukkan peningkatan yang proporsional terhadap biaya produksi malah cenderung konstan. Hal ini disebabkan karena penentuan upah tenaga kerja sepenuhnya merupakan kebijaksanaan perusahaan.

Kenaikan *share* biaya yang tertinggi terjadi pada biaya pengolahan, karena penggunaan BBM berkaitan langsung dengan proses produksi, dengan rasio yang relatif konstan terhadap tingkat output. Karena harga BBM ditentukan oleh pemerintah, maka perusahaan menerima pembebanan biaya BBM sebagai suatu hal yang tentu dalam menentukan dan melakukan kalkulasi biaya produksi. Adapun pemakaian pupuk, karena baru dilakukan secara kontinyu dan intensif mulai tahun 1998, sehingga pengaruhnya relatif kecil dirasakan terhadap peningkatan output, sedangkan biaya yang dikeluarkan untuk setiap input pupuk cukup tinggi. Akibatnya nilai produk marginal pupuk sangat tinggi dibanding dengan harga input pupuk itu sendiri.

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dengan menggunakan fungsi produksi menunjukkan, bahwa jika harga input dianggap konstan, maka dalam pasar persaingan sempurna akan sulit menentukan berapa besar skala produksi (*plant*) yang paling efisien, karena setiap skala produksi menunjukkan tingkat efisiensinya masing-masing. Jadi kedua metode ini dapat saling melengkapi, terutama jika digunakan untuk perencanaan bisnis kemasa depan.

Sebagai suatu industri pengolahan teh, perusahaan perkebunan teh Ciwangi perlu melakukan *inovasi* sebagai salah satu kebutuhan perusahaan di masa depan yaitu dengan meningkatkan kegiatan intensifikasi usaha, meningkatkan mekanisasi kegiatan proses produksi yang selama ini masih dilakukan secara manual, dan meningkatkan kelancaran arus proses produksi yang tidak sebanding pada setiap tahapan produksi yaitu dengan melakukan (*Debottlenecking*). Sehingga perusahaan mampu menghadapi tantangan usaha dan persaingan yang semakin tajam, perusahaan juga perlu

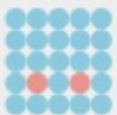




melakukan perampingan dan penyegaran sumber daya manusia dan organisasi perusahaan dengan melakukan pelatihan kepada sumber daya manusianya sehingga akan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan yang terjadi dalam industri pengolahan teh yang semakin menjanjikan di masa depan.

© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Perikanan Bogor

MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.