

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kegiatan produksi dan operasi merupakan kegiatan transformasi input menjadi output berupa barang dan atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen. Kegiatan ini umumnya mempekerjakan tenaga kerja dalam jumlah besar, menggunakan banyak aset fisik, memerlukan sejumlah besar keuangan dan terdiri dari banyak subsistem. Oleh karena itu, kegiatan ini merupakan salah satu sistem yang memegang peranan penting, khususnya pada sebuah perusahaan manufaktur. Tidak jarang dalam proses pengambilan keputusan, manajemen produksi dan operasi merupakan bagian integral dari kebijakan perusahaan yang dinyatakan dalam visi dan misi perusahaan.

Kegiatan produksi dan operasi meliputi pengelolaan fungsi organisasi dalam menghasilkan barang dan jasa, adanya sistem transformasi yang menghasilkan barang dan jasa, serta adanya keputusan sebagai bagian dalam manajemen operasi. Manajemen produksi dan operasi merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan efektif dengan menggunakan fungsi manajemen untuk mengintegrasikan berbagai sumberdaya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan. Berkesinambungan berarti bahwa manajemen produksi dan operasi tidak menjadi kegiatan yang berdiri sendiri, keputusan pihak manajemen tidak dilakukan secara sesaat melainkan berkelanjutan melalui proses yang terus menerus. Efektif berarti pekerjaan diselesaikan secara tepat sasaran dan sebaik-baiknya (Herjanto, 1999).



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Milik IPB



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. Pengujiannya hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengujiannya tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Perusahaan merupakan sebuah organisasi yang berorientasi profit.

Disamping itu, untuk menjamin kelangsungan hidupnya suatu organisasi dituntut untuk dapat memenuhi kepuasan pelanggan. Dalam hal ini harapan pelanggan akan kualitas, kontinuitas, kecepatan dan kemudahan memperoleh produk di pasar.

Pada perusahaan yang memfokuskan strategi produknya pada diversifikasi produk, upaya perusahaan untuk memaksimalkan keuntungan disamping harapan perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen sering dihadapkan pada masalah keterbatasan perusahaan dalam subsistem produksi. Kendala biasanya berhubungan dengan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan seperti bahan baku, mesin, peralatan, tenaga kerja, modal uang dan sebagainya yang memegang peranan penting dalam subsistem produksi perusahaan.

PT. Yummy Food Utama (PT. YFU) merupakan perusahaan industri yang memanfaatkan ceruk pasar dengan memproduksi keju lunak, krim dan yoghurt dengan merek YUMMY menggunakan bahan baku susu segar yang berasal dari peternakan lokal. Pesaing-pesaing yang dihadapi PT. YFU sebagian besar adalah perusahaan yang memperdagangkan atau mendistribusikan produk keju dan yoghurt impor.

Keju dan yoghurt merupakan produk turunan susu yang saat ini masih banyak didatangkan dari luar negeri untuk memenuhi kebutuhan konsumen di Indonesia. Akan tetapi, kenaikan harga produk keju dan yoghurt impor beberapa tahun terakhir, berdampak pada menurunnya volume impor keju dan yoghurt sejak tahun 1997 sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1. Peningkatan harga

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

@HakCipta Milk IIS



MB-IPB

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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.



tersebut juga mendorong konsumen beralih pada produk keju dan yoghurt lokal yang harganya lebih murah.

Tabel 1. Volume dan Nilai Impor Keju dan Yoghurt di Indonesia, 1994 – 2000

Tahun	Keju		Yoghurt	
	Volume (ton)	Nilai (000 US\$)	Volume (ton)	Nilai (000 US\$)
1994	3.926,3	8.883,2	160	280,0
1995	7.911,0	11.999,7	635	880,0
1996	6.119,4	12.265,2	83,3	389,6
1997	4.691,3	11.176,9	209	498,4
1998	3.809,9	9.319,3	-	-
1999	4.274,8	8.377,7	-	-
2000	6.002,2	11.503,9	80,9	112,4

Sumber : BPS 2000 dan Buku Statistik Peternakan (1999)

Disamping menghasilkan beragam produk YUMMY, dari segi harga PT. YFU menerapkan kebijakan harga 20 persen hingga 40 persen di bawah harga produk impor sejenis. Oleh karena itu, dengan menghasilkan produk berkualitas setara dengan produk impor dengan harga relatif murah, maka produk keju lunak, krim dan yoghurt PT. YFU dapat menjadi alternatif substitusi impor bagi konsumen di Indonesia.

Tabel 2. Konsumsi dan Produksi Keju dan Yoghurt di Indonesia, 1993-1999

Tahun	Konsumsi		Produksi	
	Keju (ton)	Yoghurt (ton)	Keju (ton)	Yoghurt (ton)
1994	3.840	10.935	2.829	10.913
1995	7.662	16.669	3.055	16.072
1996	6.780	15.788	3.442	15.706
1997	5.629	20.964	3.516	20.755
1998	3.861	13.716	2.261	13.681
1999	3.034	12.403	1.964	12.385

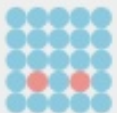
Sumber : CIC Consulting Group dalam Bakry (2002)

Produksi PT. YFU terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun (Tabel 3). Menurut Prasanto (1999) kapasitas produksi keju lunak, krim dan yoghurt PT. YFU dapat ditingkatkan hingga 197.000 kg per tahun. Akan tetapi,

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

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
 Institut Pertanian Bogor

MB-IPB



sampai tahun 2001 produksi perusahaan baru mencapai 93.957,25 kg keju lunak, krim dan yoghurt.

Tabel 3. Produksi PT. Yummy Food Utama, 1995 – 1997

Tahun	Keju Lunak, Krim dan Yoghurt (kg)
1995	38.705
1996	53.378,59
1997	73.333,98
1998	102.807

Sumber : Prasanto (1999)

Untuk menghadapi persaingan usaha dan perkembangan pasar di masa mendatang, manajemen perusahaan memfokuskan pertumbuhan usaha pada

(Prasanto, 1999) :

1. Penerapan teknologi produksi yang tepat dan efisien untuk peningkatan kualitas, produktifitas dan efisiensi produk.
2. Pengembangan produk melalui penambahan jenis produk yang semakin beragam sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.
3. Pengembangan jaringan pemasaran dan menambah pangsa pasar baru di dalam negeri terlebih dahulu.

Untuk meningkatkan kualitas, produktifitas, efisiensi serta menghasilkan produk yang dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan, maka di dalam pelaksanaan produksi dan operasi perusahaan membutuhkan perencanaan produksi yang dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

Dengan perencanaan produksi dapat diketahui tahapan-tahapan produksi selanjutnya secara terprogram di mana proses produksi dapat disesuaikan dengan permintaan pasar sehingga menghasilkan optimalisasi produksi yang mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.



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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



1.2. Rumusan Masalah

Dengan kapasitas relatif kecil, PT. YFU memfokuskan pada strategi diversifikasi produk. Hingga saat ini telah diproduksi 18 jenis produk keju lunak, krim dan yoghurt YUMMY dengan berbagai ukuran. Variasi produk yang beragam tersebut dihasilkan guna memenuhi permintaan pelanggan/konsumen perusahaan seperti : perhotelan, restoran, supermarket, bakery, caterer, agen dan individu. Selain itu, diversifikasi produk merupakan salah satu upaya menciptakan nilai tambah bagi perusahaan guna meningkatkan laba perusahaan.

Proses produksi yang dilakukan PT. YFU sangat dipengaruhi oleh permintaan pelanggan (proses produksi berdasarkan pesanan atau order). Disamping itu, target produksi perusahaan juga sangat dipengaruhi oleh jumlah produk yang dijual pada tahun sebelumnya. Di sisi lain, sebagai perusahaan yang berorientasi pada profit, maka perusahaan memiliki tujuan untuk mencapai tingkat keuntungan tertentu.

Kondisi ini menyebabkan perusahaan mengalami permasalahan di dalam perencanaan dan penentuan komposisi produksi dalam mencapai sasaran keuntungan dan target produksi perusahaan. Dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki, perusahaan perlu mengetahui kombinasi produk keju lunak, krim dan yoghurt yang optimal yang dapat memberikan kontribusi positif terhadap kelangsungan perusahaan.

Berdasarkan penjabaran di atas dan memperhatikan proses produksi untuk menghasilkan produk keju lunak, krim dan yoghurt YUMMY, maka dapat diidentifikasi perumusan masalah sebagai berikut :





1. Faktor-faktor apa yang dihadapi perusahaan dalam optimalisasi produksi produk keju lunak, krim dan yoghurt?
2. Bagaimana kombinasi produksi keju lunak, krim dan yoghurt yang optimal sehingga dapat mencapai keuntungan sesuai yang ditetapkan perusahaan serta dapat memenuhi tujuan/target jumlah produksi berbagai produk yang ingin dicapai oleh perusahaan?
3. Perubahan apa yang dapat dilakukan pada solusi optimal yang dihasilkan sebagai alternatif keputusan yang dapat mencapai tujuan/target keuntungan dan jumlah produksi berbagai produk keju lunak, krim dan yoghurt yang ingin dicapai oleh perusahaan?
4. Bagaimana penerapan alternatif solusi optimal yang dihasilkan pada perusahaan guna memenuhi tujuan/target keuntungan dan jumlah produksi berbagai produk keju lunak, krim dan yoghurt yang ingin dicapai oleh perusahaan?

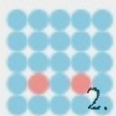
© Hak Cipta Milik IPB

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1.3. Tujuan dan Manfaat Penulisan

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penulisan ini adalah :

1. Menganalisis kombinasi produksi keju lunak, krim dan yoghurt yang optimal yang dapat mencapai keuntungan yang ditetapkan perusahaan serta memenuhi tujuan/target jumlah produksi berbagai produk yang ingin dicapai oleh perusahaan.
2. Mengetahui batas-batas perubahan yang dimungkinkan menghasilkan solusi optimal yang dapat menjadi alternatif keputusan melalui analisis sensitivitas.



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

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.



3. Membandingkan solusi-solusi yang dihasilkan dengan produksi perusahaan serta merekomendasikan alternatif keputusan bagi manajemen perusahaan.

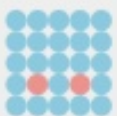
Hasil yang diperoleh dari tesis ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berguna bagi manajemen PT. YFU khususnya dalam pengambilan keputusan produksi. Disamping itu, penulisan tesis ini memberikan kontribusi bagi penulis dalam penerapan ilmu yang diperoleh selama proses belajar dalam dunia bisnis melalui suatu proses analisis terstruktur.

1.4. Ruang Lingkup

Lingkup penelitian dibatasi pada optimalisasi kombinasi produksi 18 produk keju lunak, krim dan yoghurt YUMMY dalam berbagai ukuran dengan memperhatikan tujuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan tujuan/target jumlah produksi berbagai produk YUMMY yang ingin dicapai perusahaan.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

MB-IPB