

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perekonomian saat ini dihadapkan kepada ketidakpastian dari lingkungan usaha, hal ini disebabkan oleh krisis yang terjadi di Amerika Serikat, kemudian krisis yang terjadi di tahun 2010 yaitu di negara Yunani yang pengaruhnya sangat luas sehingga perekonomian dunia juga mengalami krisis. Hal itu mendorong seluruh perusahaan untuk bisa melakukan kegiatan operasional bisnisnya secara efisien sehingga dapat meminimalisasi biaya yang dikeluarkan.

Dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, pihak manajemen harus memiliki strategi yang tepat untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dengan optimal. Namun sering kali perusahaan tidak melakukan kegiatan operasional dalam tingkat yang optimal sehingga pemakaian kapasitas dari sumber daya yang dimiliki berada di bawah kapasitas yang dimiliki. Sebagai gambaran ketika terjadi krisis di Amerika di tahun 2001 kemudian perekonomian Amerika bangkit kembali dalam 23 bulan kemudian namun data menunjukkan bahwa secara rata-rata perusahaan manufaktur menggunakan kapasitas mereka kurang dari 73 persen (New York Times, 2003).

Alasan utama yang menyebabkan perusahaan beroperasi di bawah kapasitas yang ada adalah menurunnya permintaan barang atau jasa yang diproduksi perusahaan. Sebagai contoh perusahaan manufaktur di bidang *consumer goods* seperti PT Bumi Tangerang Coklat Utama memproduksi dengan menggunakan sumber daya yang mereka miliki di bawah kapasitas maksimal yang ada akibat dari menurunnya penjualan sebesar 20 persen dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2008. Selain alasan penurunan penjualan, alasan lainnya adalah perusahaan memiliki perencanaan *down time* yang sering kali dibutuhkan untuk rencana perawatan atau perbaikan kinerja mesin. *Down time* yang tidak terencana yang disebabkan oleh kerusakan mesin atau keterlambatan *input* merupakan hal yang sulit dihindarkan, selain itu masalah *down time* yang tidak terencana karena pemadaman listrik sehingga semua hal ini menyebabkan mesin produksi dan tenaga kerja dalam kondisi *idle*. Faktor lainnya adalah adanya hari libur dan

kebijakan dari perusahaan terhadap hari kerja dapat menambah *idle capacity* mesin dan tenaga kerja.

Keadaan tersebut menyebabkan pihak manajemen harus memiliki informasi yang dapat menggambarkan keadaan pemanfaatan kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan sehingga mereka dapat memanfaatkan informasi tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan. Salah satu metode yang ada adalah yang dikembangkan oleh *Consortium for Advanced Manufacturing-International* (CAM-I) yaitu *CAM-I Capacity Model* (*capacity model*). *Capacity model* merupakan suatu metodologi manajemen biaya kapasitas yang menekankan terhadap perbaikan utilisasi kapasitas yang dimiliki perusahaan. Pada dasarnya konsep *capacity model* adalah konsep yang memfokuskan dalam mengidentifikasi variabilitas dan pemborosan kapasitas organisasi. Kapasitas didalam *capacity model* dibagi menjadi *idle capacity*, *nonproductive* dan *productive*. Informasi yang lebih rinci mengenai pemanfaatan kapasitas yang ada dapat memberikan suatu gambaran yang lebih jelas sehingga dapat mengidentifikasi masalah yang ada dan dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan.

Manajemen kapasitas dewasa ini menjadi hal yang penting baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam jangka pendek, dengan mengetahui level dari kapasitas yang ada maka pihak manajemen dapat mengambil keputusan dalam memperbaiki bauran produk yang dimiliki sehingga mereka dapat menciptakan keunggulan dari *underutilized capacity* yang dimiliki, sedangkan dalam jangka panjang, dengan mengenali penyebab dari *idle capacity* maka pihak manajemen dapat mengambil keputusan strategis mengenai investasi yang tepat sehingga dapat terhindar dari kesalahan perolehan tambahan sumber daya, dan akhirnya dapat dijadikan dasar untuk memperbaiki *idle capacity* tersebut (Sopariwala, 2006).

Penelitian yang dilakukan oleh Muras dan Rodriquea (2003) menyimpulkan bahwa penggunaan CAM-I *capacity model* menyediakan suatu visualisasi dari kegiatan proses dan manufaktur bagi manajer sehingga dengan mengombinasikan antara analisis kapasitas dengan teknik untuk *product costing*, analisis produktifitas, dan proses perbaikan, sehingga informasi tersebut dapat

membantu manajemen dalam memutuskan suatu kebijakan yang berkaitan dengan sumber daya yang dimilikinya.

Dengan mempertimbangkan seluruh penjelasan yang ada maka penelitian yang dilakukan adalah mengenai manajemen biaya kapasitas terutama dalam mengukur *idle capacity* dengan menggunakan CAM-I *capacity model* didalam perusahaan manufaktur terutama di PT Bumi Tangerang Coklat Utama (BTCU).

## 1.2. Perumusan Masalah

Proses produksi merupakan kegiatan mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Biaya yang timbul dari kegiatan produksi terdiri dari bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Semua biaya yang timbul tersebut akan dibebankan kedalam produk yang dihasilkan.

Dalam metode tradisional setiap mesin dan tenaga kerja diasumsikan bekerja dalam keadaan yang produktif atau bekerja secara penuh. Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai penggunaan pengembangan dari CAM-I *capacity model* yang akan dipakai oleh pihak manajemen dalam memperbaiki proses internal perusahaan terutama dalam kaitannya dengan kapasitas. Proses perbaikan juga dapat dilakukan dalam hal pengurangan biaya produksi yang pada akhirnya dibebankan ke produk. Perbaikan yang dilakukan adalah bagaimana mengoptimalkan kapasitas yang ada menjadi *productive capacity* dengan mengurangi *idle capacity* dan *non productive capacity*. Dalam beberapa literatur yang ditemukan oleh Robin Cooper dan Robert Kaplan yang diterbitkan pada tahun 1920-an ditemukan bahwa *cost of idle capacity* seharusnya tidak termasuk kedalam *cost of product* atau jasa (Sopariwala, 2006).

Selama ini PT BTCU menggunakan *normal capacity*, dimana metode tersebut mengasumsikan kapasitas yang digunakan sesuai dengan kebiasaan yang dilakukan perusahaan yaitu jam kerja selama 8 jam kerja dari hari senin sampai dengan jumat dan pada hari sabtu 5 jam sehingga dari metode tersebut tidak nampak penggunaan kapasitas yang tidak terpakai atau *idle capacity* dan *nonproductive capacity*. Disamping itu PT BTCU memiliki *committed resources* yang cukup besar terutama dalam hal mesin produksi yang digunakan sehingga pembebanan biaya terhadap produk harus tepat dengan memperhitungkan

penggunaan dari kapasitas yang ada. Dengan memahami adanya *idle capacity* dan *nonproductive capacity* maka ada kesempatan untuk melakukan perbaikan dalam penggunaan kapasitas.

Mengacu pada uraian permasalahan tersebut, maka perumusan permasalahan-permasalahan pokok yang akan dibahas lebih lanjut secara terperinci dalam karya akhir ini, yaitu:

Bagaimanakah metode *CAM-I capacity model* dapat memperbaiki pemanfaatan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan yang dapat membuat kegiatan operasional PT Bumi Tangerang Coklat Utama menjadi lebih efisien.

### **1.3. Pembatasan Masalah**

Penelitian dan analisis karya akhir ini akan terfokus kepada bagaimana mengukur kapasitas yang terdapat pada mesin produksi dan tenaga kerja yang mengoperasikan mesin tersebut atau yang terlibat dalam kegiatan produksi dan bagaimana melakukan perbaikan dengan menggunakan *CAM-I capacity model* pada PT BTCU terhadap kapasitas yang ada. Total biaya yang terdapat didalam biaya kapasitas mesin produksi dan tenaga kerja atau *committed resources* yang menjadi bahan penelitian diluar dari biaya bahan baku adalah sebesar 40 persen dari total biaya produksi langsung dan total biaya produksi tidak langsung. Pembahasan penelitian yang dilakukan menggunakan data perusahaan PT BTCU selama tahun 2009.

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Dengan berlandaskan pada latar belakang penulisan serta perumusan masalah diatas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui bagaimana penggunaan *CAM-I capacity model* dalam mengukur dan memperbaiki kapasitas.
2. Melakukan efisiensi terhadap biaya operasional perusahaan dengan mempergunakan informasi tersebut.

### 1.5. Manfaat Penelitian

Melalui penulisan karya akhir ini, diharapkan agar penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Perusahaan terutama industri manufaktur, karya akhir ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan jika akan menerapkan CAM-I *capacity model*.
2. Bagi praktisi dan akademisi, karya akhir ini bisa dijadikan suatu tambahan referensi didalam memahami penerapan CAM-I *capacity model* sehingga pada akhirnya dapat dikembangkan pada penelitian selanjutnya.

### 1.6. Metode Penelitian

Penelitian karya akhir ini dilakukan dengan:

1. Penelitian kepustakaan (*library research*) yaitu metode pengumpulan data dengan membaca dan mengumpulkan sumber-sumber tentang CAM-I *capacity model* yang ada didalam buku wajib, jurnal, artikel, dan bahan-bahan lainnya yang relevan sebagai landasan teori dalam menganalisis permasalahan.
2. Penelitian lapangan (*field research*) yaitu metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara kepada pihak manajemen perusahaan yang berhubungan dengan tujuan penelitian dan melakukan pengamatan atas obyek yang diteliti untuk memperoleh keyakinan bahwa data atau keterangan sesuai dengan kondisi perusahaan yang ada.

### 1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan karya akhir ini terdiri dari:

#### BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metode penelitian serta sistematika penulisan.

#### BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan mengenai teori-teori yang terkait dengan *capacity theory* dengan menggunakan CAM-I *capacity model* berdasarkan telaah

literatur, buku, jurnal, artikel, dan sumber-sumber lainnya.

### BAB 3 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini membahas mengenai gambaran umum perusahaan PT Bumi Tangerang Coklat Utama yang menjadi obyek penelitian dengan menguraikan latar belakang, struktur organisasi, kegiatan bisnis dan operasi perusahaan serta jenis produk yang dihasilkan.

### BAB 4 ANALISIS PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan mengenai:

Analisa penerapan *CAM-I capacity model* pada perusahaan PT Bumi Coklat Tangerang Utama

### BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran atas pembahasan dari bab-bab sebelumnya.

